



คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

นางสาวธอรกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยสยาม



Leadership Traits of the Woman Administrators of Basic Education in ASEAN Countries

A large, faint, light-gray watermark of the Siam University logo is centered in the background of the page.

Ms. Tharornkarn Chaichoattanyajaroen

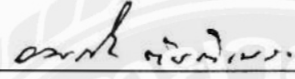
**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy in Educational Administration Graduate School**

Siam University Academic Year 2017

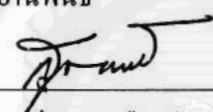
Copyright of Siam University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน		
นามผู้วิจัย	นางสาวอรุณกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย	ตันติเมธ	ที่ปรึกษาหลัก
	รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์	มงคลวนิช	ที่ปรึกษาร่วม

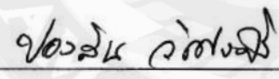
บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญาปรัชญิตคุณฉันทิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

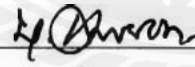

(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์

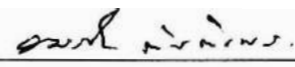
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

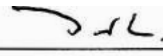

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรื้อตรีหญิงสุภัทธา เอื้อวงศ์) ประธานกรรมการ


(รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร เปรมชัยสวัสดิ์) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก


(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอด) กรรมการ

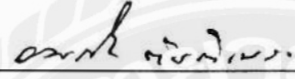

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ) กรรมการ/ที่ปรึกษาหลัก


(รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช) กรรมการ/ที่ปรึกษาร่วม

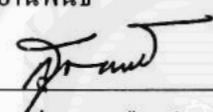
วันที่ 19 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

หัวข้อวิทยานิพนธ์	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน		
นามผู้วิจัย	นางสาวอรุณกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ	ที่ปรึกษาหลัก	
	รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช	ที่ปรึกษาร่วม	

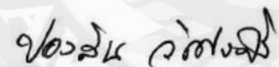
บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณสมบัติฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

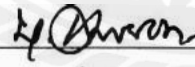

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

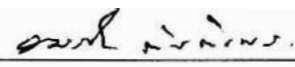
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

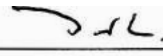

ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเรื่อตรีหญิงสุภัทรา เอื้อวงศ์)


กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร เปรมชัยสวัสดิ์)


กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)


กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เนรมยอด)


กรรมการ/ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)


กรรมการ/ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

วันที่ 19 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

โดย : นางสาวอรุณกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ

ชื่อปริญญาบัตร : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา :

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และ 2) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยนักวิชาการหรือหน่วยงานต้นสังกัด แนะนำว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาและเคยได้รับรางวัลทั้งด้านคุณภาพสถานศึกษาและรางวัลด้านวิชาการ ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศไทย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) แบบบันทึกการสังเกต และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม นำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำมาเขียนพรรณนา มีสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตและความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน การปรับเปลี่ยนได้ไว การมีทัศนคติบวกหรือการมองโลกในแง่ดี และความอบอุ่น 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ความอดทนไม่ย่อท้อ ขยันขันแข็งและเข้มแข็ง

ความละเอียดรอบคอบและการมีระเบียบวินัย ความมั่นคงแน่นอน และการส่งเสริมสนับสนุน 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การเอาใจใส่ ความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม และความเมตตา

2. ผลการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน ที่ได้จากการสังเคราะห์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ความอบอุ่น ความสุขุมเยือกเย็น การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต การประนีประนอม การปรับตัวได้ไว การมองโลกในแง่ดีหรือการมีทัศนคติบวก การไม่ถือตัว (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) และความสุภาพอ่อนโยน 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) คือ คุณลักษณะกล้า ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็ง การตระหนักรู้ ความมั่นคงแน่นอน คงเส้นคงวา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย การสร้างแรงกระตุ้น การสนับสนุนส่งเสริม การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) คือ คุณลักษณะให้การใส่ใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยผู้อื่น มีความเมตตา การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การให้ความเคารพ ให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม) มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

ABSTRACT

Title : Leadership Traits of the Woman Administrators of Basic Education in ASEAN Countries

By : Miss. Tharornkarn Chaichoattanyajaroen

Degree : Doctor of Philosophy (Ph. D.)

Assoc. Prof. Dr. Amornchai Tantimedh

Assoc. Prof. Dr. Jomphong Mongkhonvanit

The objectives of this research were 1) to study the leadership traits of the woman administrators of basic education in ASEAN countries, and 2) to study the effective leadership traits of the woman administrators of basic education in ASEAN countries. The leadership traits covered three types of traits including general personality traits, task – related traits and sociability traits.

The samplings of this study were women administrators in basic education of 7 ASEAN countries who were recommended by scholars or the authorities. They are professionals in school operations and had got the award in educational administration and academic. They were from the Kingdom of Cambodia, the Kingdom of Thailand, Brunei Darussalam, Republic of the Philippines, Federation of Malaysia, Lao People’s Democratic Republic, the Republic of Singapore and the Republic of Indonesia. The instruments for data collecting were semi – structured interview questions for woman as educational administrators and vice principals of their assistants and the observation of woman administrators. Effective leadership traits of the woman administrators and content analysis of the researches related to woman educational traits. A focus group discussion was of organized for confirming the results.

The research results revealed that:

1. The aspects of leadership traits of the recognized women administrators of basic education in ASEAN countries composed of three aspects namely: 1) General Personality Traits; covered honesty, integrity, trustworthiness, assertiveness, confidence, modesty, humility, politeness, gentleness, resilience, positive attitude or optimism, and warm. 2) Task – related traits; covered dare, intelligence, knowledgeable, openness determination, responsibility, listening and understanding, patience, persistence, work hard, strength, meticulously, discipline, firmness and supportiveness 3) Sociability traits; covered care, friendliness, empathy, respecting, accessibility, effective communication and accommodative communication, and kindness.

2. There were three aspects of the effective leadership traits of the recognized women administrators of basic education in ASEAN countries. 1) General Personality trait involved warm, calm and cool, assertiveness, confidence, trustworthiness, honesty, integrity, compromise, resilience, optimistic and positive attitude, modesty, (humility), politeness and gentleness. 2) Task – related trait involved dare, intelligence, knowledgeable, openness, determination, patience, persistence, work hard, strength, awareness, firmness and consistent, responsibility, meticulously, discipline, encouragement, supportive, listening and understanding. 3) Sociability trait involved care, empathy, concern, kindness, accessible, friendliness, respecting, self – respect, respect others, effective communication, (accommodative communication), positive attitudes toward multiculturalism, accepting all races and culture religion and languages.

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

โดย : นางสาวอรุณกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ

ชื่อปริญญาบัตร : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา :

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และ 2) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์ การสังเกตและการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยนักวิชาการหรือหน่วยงานต้นสังกัด แนะนำว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาและเคยได้รับรางวัลทั้งด้านคุณภาพสถานศึกษาและรางวัลด้านวิชาการ ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศไทย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) แบบบันทึกการสังเกต และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม นำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำมาเขียนพรรณนา มีสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตและความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน การปรับเปลี่ยนได้ไว การมีทัศนคติบวกหรือการมองโลกในแง่ดี และความอบอุ่น 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ความอดทนไม่ย่อท้อ ขยันขันแข็งและเข้มแข็ง

ความละเอียดรอบคอบและการมีระเบียบวินัย ความมั่นคงแน่นอน และการส่งเสริมสนับสนุน 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การเอาใจใส่ ความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม และความเมตตา

2. ผลการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน ที่ได้จากการสังเคราะห์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ความอบอุ่น ความสุขุมเยือกเย็น การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต การประนีประนอม การปรับตัวได้ไว การมองโลกในแง่ดีหรือการมีทัศนคติบวก การไม่ถือตัว (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) และความสุภาพอ่อนโยน 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) คือ คุณลักษณะกล้า ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็ง การตระหนักรู้ ความมั่นคงแน่นอน คงเส้นคงวา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย การสร้างแรงกระตุ้น การสนับสนุนส่งเสริม การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) คือ คุณลักษณะให้การใส่ใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยผู้อื่น มีความเมตตา การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การให้ความเคารพ ให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม) มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

ABSTRACT

Title : Leadership Traits of the Woman Administrators of Basic Education in ASEAN Countries

By : Miss. Tharornkarn Chaichoattanyajaroen

Degree : Doctor of Philosophy (Ph. D.)

Assoc. Prof. Dr. Amornchai Tantimedh

Assoc. Prof. Dr. Jomphong Mongkhonvanit

The objectives of this research were 1) to study the leadership traits of the woman administrators of basic education in ASEAN countries, and 2) to study the effective leadership traits of the woman administrators of basic education in ASEAN countries. The leadership traits covered three types of traits including general personality traits, task – related traits and sociability traits.

The samplings of this study were women administrators in basic education of 7 ASEAN countries who were recommended by scholars or the authorities. They are professionals in school operations and had got the award in educational administration and academic. They were from the Kingdom of Cambodia, the Kingdom of Thailand, Brunei Darussalam, Republic of the Philippines, Federation of Malaysia, Lao People’s Democratic Republic, the Republic of Singapore and the Republic of Indonesia. The instruments for data collecting were semi – structured interview questions for woman as educational administrators and vice principals of their assistants and the observation of woman administrators. Effective leadership traits of the woman administrators and content analysis of the researches related to woman educational traits. A focus group discussion was of organized for confirming the results.

The research results revealed that:

1. The aspects of leadership traits of the recognized women administrators of basic education in ASEAN countries composed of three aspects namely: 1) General Personality Traits; covered honesty, integrity, trustworthiness, assertiveness, confidence, modesty, humility, politeness, gentleness, resilience, positive attitude or optimism, and warm. 2) Task – related traits; covered dare, intelligence, knowledgeable, openness determination, responsibility, listening and understanding, patience, persistence, work hard, strength, meticulously, discipline, firmness and supportiveness 3) Sociability traits; covered care, friendliness, empathy, respecting, accessibility, effective communication and accommodative communication, and kindness.

2. There were three aspects of the effective leadership traits of the recognized women administrators of basic education in ASEAN countries. 1) General Personality trait involved warm, calm and cool, assertiveness, confidence, trustworthiness, honesty, integrity, compromise, resilience, optimistic and positive attitude, modesty, (humility), politeness and gentleness. 2) Task – related trait involved dare, intelligence, knowledgeable, openness, determination, patience, persistence, work hard, strength, awareness, firmness and consistent, responsibility, meticulously, discipline, encouragement, supportive, listening and understanding. 3) Sociability trait involved care, empathy, concern, kindness, accessible, friendliness, respecting, self – respect, respect others, effective communication, (accommodative communication), positive attitudes toward multiculturalism, accepting all races and culture religion and languages.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้เนื่องด้วยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ท่านร.ศ.ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำแนะนำเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยโดยตลอดทุกขั้นตอน

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.กมล สดุดะประเสริฐ ประธานกรรมการในการนำเสนอหัวข้อวิทยานิพนธ์ และผศ.ดร.พล.ร.ต.หญิงสุภัทรา เอื้อวงศ์ ประธานกรรมการในการนำเสนองานวิทยานิพนธ์ ร.ศ. ดร.อมรชัย ตันติเมธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ร.ศ.ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ร.ศ.ดร.บุญมี เณรยอด และรศ.ดร.วิเชียร เปรมชัยสวัสดิ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัยขณะทำการศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยสยาม และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาที่อำนวยความสะดวกต่างๆ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าเข้าร่วมสนทนากลุ่ม และขอขอบคุณผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ผู้เขียนขอกราบบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ทำให้มีงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณญาติ พี่น้อง เพื่อนๆ และลูกศิษย์ที่คอยให้กำลังใจเสมอมาจนงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ฐอรกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ

มหาวิทยาลัยสยาม

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารสตรี.....	16
ประชาคมอาเซียน และบริบทของประเทศต่างๆ ในกลุ่มประเทศอาเซียน	19
แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ ประเทศในกลุ่มอาเซียน	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	84
ขั้นที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา	
ขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน	84
ขั้นที่ 2 ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
ของประเทศในกลุ่มอาเซียน	86
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	86
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	88
ขั้นที่ 3. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี	
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน	89
การวิเคราะห์ข้อมูล	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	91
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
ของประเทศในกลุ่มอาเซียน	91
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี	
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน	147
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	156
สรุปผลการวิจัย	156
การอภิปรายผล	157

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ข้อเสนอแนะ.....	170
ข้อจำกัดในการทำวิจัย	171
บรรณานุกรม	172
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	186
ภาคผนวก ข	197
ภาคผนวก ค	200
ภาคผนวก ง	205
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	247

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 มีความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาใหม่ เนื่องจากภาคเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมได้สร้างโอกาสทางอาชีพอย่างมากให้แก่ผู้มีทักษะ (Ken Kay, 2010) นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ การค้นพบทางการแพทย์ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและประชากรโลกได้เติบโตอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการตลาด (OECD, 2001b; p.32 cited in Bill Mulford, 2003, p.5) เศรษฐกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ข่าวสาร และนวัตกรรมเข้ามาแทนที่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจและสถานที่ทำงานในปัจจุบันมากกว่า 3 ใน 4 เป็นงานบริการ เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่พนักงาน จึงมีความต้องการพนักงานที่มีทักษะสูง สร้างผลผลิตที่สูงกว่าและสร้างสรรค์มากกว่าจึงเป็นโอกาสแก่ผู้ที่สามารถปรับตัวได้ การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีสมรรถนะ และทักษะที่ตรงกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 ทำให้พวกเขาต้องเรียนรู้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Ken Kay, 2010) การใช้ความรู้อย่างชาญฉลาดเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาเป็นกลไกที่ทำให้เราเผชิญกับความท้าทายจึงไม่น่าแปลกใจที่ภายใน 20 ปีมานี้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างกว้างขวาง มีการลงทุนในการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเพราะหากไม่มีการศึกษาเราก็ไม่สามารถเผชิญกับโลกยุคที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเคลื่อนย้ายคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว (OECD, 2001b; p.32 cited in Bill Mulford, 2003, p.5) หากพวกเขาไม่มีทักษะมากพออาจทำให้ถูกลดตำแหน่ง ได้ค่าจ้างต่ำ (Ken Kay, 2010) การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นการผลักดันให้แต่ละประเทศในอาเซียนต้องพัฒนาความสามารถของคน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาสมรรถนะของคน (Pratikna, 2017) ซึ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญมากในการจัดการศึกษา องค์การยูเนสโกได้ให้ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า “การศึกษาสำหรับทุกเพศทุกวัยให้มีโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปลุกฝังให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักถาม สังเกต วิเคราะห์ ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และผู้อื่น” ซึ่งผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพคือ

ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่ง Fullman (2002; p.15 cited in Bill Mulford, 2003; p.5) ได้กล่าวว่า “ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน”

ในสังคมโดยทั่วไปตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทั้งประเทศที่พัฒนาและกำลังพัฒนาอัตราส่วนการเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งในวงการธุรกิจ วงการศึกษา และวงการอื่นๆ ผู้ชายมีสัดส่วนมากกว่าผู้หญิง (Pewsocialtrend, 2008) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Meyer (2006, cited in M. Rothengatter 2009 – 2010, p.1) พบว่า จำนวนพนักงานชายและพนักงานหญิงมีสัดส่วนใกล้เคียงกันแต่จำนวนผู้บริหารสตรีกลับมีจำนวนน้อยกว่าผู้บริหารชาย ในปีค.ศ.1998 Zelechowski และ Bilmoria (2004; cited in M. Rothengatter 2009 – 2010. p.1) สํารวจบริษัท 1,000 แห่ง ใน Fortune พบว่า มีผู้อํานวยการสตรี 45 คน และผู้อํานวยการชาย 109 คน ในภาคการศึกษาเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ วลัยพร ศิริภรณ์ (2550) พบว่า ในปี พ.ศ.2550 ประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้บริหารชาย และหากเป็นผู้บริหารในระดับสูงจำนวนผู้บริหารสตรีก็ยังมีจำนวนน้อยลง คิดเป็นร้อยละ 7.45 ของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด

ต่อมาแนวโน้มของผู้บริหารสตรีมีจำนวนมากขึ้น สอดคล้องกับสถิติของกรมการศึกษาในสาธารณรัฐสิงคโปร์ระบุว่า ในปีพ.ศ.2554 มีจำนวนครูใหญ่ชาย 128 คน และครูใหญ่สตรี 221 คน และในปีพ.ศ.2556 สาธารณรัฐสิงคโปร์มีครูใหญ่ชายจำนวน 143 คน และครูใหญ่สตรีจำนวน 245 คน (Education Statistic Digest, 2014) จากข้อมูลสถิติครูใหญ่ของสาธารณรัฐสิงคโปร์สอดคล้องกับ Raja Suzana และ Raj Kasim อ้างว่าผู้นำสตรีในสหพันธรัฐมาเลเซียมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Raja Suzana and Raj Kasim; p.1) จากสถิติพบว่า ครูใหญ่สตรีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี อีกทั้ง ศศิกัทร่า ศิริวาท ยังพบว่า สตรีจำนวนไม่น้อยที่ออกไปทำงานและประสบความสำเร็จ เข้ามาจับบทบาทในสายงานต่างๆ มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นเจ้าของธุรกิจ หรือการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารในสายงานต่างๆ (ศศิกัทร่า ศิริวาท, 2554)

เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งผู้ชายมักจะได้เลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้หญิงแม้ว่าจะมีคุณสมบัติน้อยกว่าผู้หญิงก็ตาม (Cheaupalakit, 2014, p.10) เนื่องจากคนส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อแบบเดิมๆ ว่า ผู้ชายสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีกว่าหญิง หรือถ้าหากเกิดปัญหาขึ้นผู้บริหารชายจะแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารสตรี ความคิดและความเชื่อเหล่านี้ทำให้สตรีหลายคนขาดโอกาสที่ก้าวขึ้นไปทำงานในตำแหน่งผู้นำ

(ศศิภัทรา ศิริวาโท, 2554) คำถามที่มักพบบ่อยคือ สตรีสามารถเป็นผู้นำได้หรือไม่ หากพวกเขาเป็นผู้นำ พวกเขาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร (Northouse, 2007) นอกจากนี้ผู้นำสตรีก็มักจะประสบกับปัญหาเรื่องทัศนคติด้านลบในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรชายเพราะผู้ชายมักจะไม่นิยมรับผู้นำหรือหัวหน้างานที่เป็นสตรี แม้ในความเป็นจริงสตรีอาจจะปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับชาย การที่จะทำให้สตรีเป็นที่ยอมรับในองค์กรในฐานะหัวหน้างานนั้นเป็นเรื่องยากอย่างยิ่ง (ศศิภัทรา ศิริวาโท, 2554) การกีดกันไม่ให้สตรีดำรงตำแหน่งผู้นำซึ่งเรียกว่า “เพดานแก้ว” (Glass Ceiling) เป็นการปิดกั้นโอกาสสตรีในการที่จะก้าวขึ้นมามีตำแหน่งผู้บริหาร (Jakobsh, Doris R., 2012, p.74 – 81) อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สตรีที่ต้องการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต้องใช้ความพยายามอย่างมาก พวกเขายังต้องทำงานเป็นเวลานานกว่าผู้ชายจึงจะได้รับการยอมรับจากองค์กร (Cullen and Luna, 1993)

ในปัจจุบัน แม้ว่าจะมีความต้องการผู้นำสตรี ในกระบวนการพัฒนาสังคมที่เจริญเช่นเดียวกับผู้ชายก็ตาม แต่ในสังคมบางแห่งสตรีก็ยังคงเผชิญกับความยากลำบากอย่างมากในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสังคมที่ไม่ยอมรับผู้นำสตรี (Faraj, Nabilha S. and Fais Ahmad; 2011, p.67 – 73, Dow, 2001) ทั้งในวงการศึกษา และองค์กรต่างๆ ยังเชื่อว่า ผู้ชายเป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้หญิงดังนั้นจึงปฏิเสธที่จะให้ผู้หญิงเข้ามามีตำแหน่งผู้บริหาร สตรีที่เผชิญกับการกีดกันในการเป็นผู้นำหลายครั้งก็เลิกคิดที่จะเป็นผู้นำอีกต่อไป (Grove and Montgomery; p.1 - 10, 1999) ค่านิยมเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกอาชีพและพฤติกรรมของสตรี (Billint and Alvessen, 1994; Marianne and Burke, 1994; Shakeshaft, 1989) นอกจากการกีดกันทางเพศหรือเพดานแก้วจะเป็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นที่ปิดกั้นสตรีไม่ให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว รูปแบบของผู้นำยังเป็นสิ่งที่ขัดขวางความก้าวหน้าของสตรีอีกด้วย (Billint and Alvessen, 1994; Marianne and Burke, 1994; Shakeshaft, 1989, p.476) สตรีที่มีความใฝ่ฝันและสนใจที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องเผชิญกับวิธีการปฏิบัติตัวในฐานะผู้นำอีกด้วย ในสังคมบางส่วนยังมีความคิดว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะแบบเพศชายซึ่งเป็นที่ยากที่จะให้สตรีมีคุณลักษณะแบบเพศชาย (Faraj, Nabilha S. and Fais Ahmad; 2011, p.67 - 73) สอดคล้องกับ Blackmore (cited in Nurdiana, 2011, p.176) พบว่า เมื่อสตรีปรารถนาที่จะก้าวขึ้นมามีตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหาร พวกเขาถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะแบบผู้ชายเพราะผู้ชายกล้าแสดงออก มีความรับผิดชอบ และมีทักษะการเป็นผู้นำ คุณลักษณะแบบเพศชายเท่านั้นที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ และยังเห็น

ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่คุณลักษณะของสตรีไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเพราะสตรีขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่มีแรงจูงใจ และขาดความทะเยอทะยาน ((Biklen, 1980; Curry, 2000) ทศนคติที่สังคมมีต่อความเหมาะสมของผู้ที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระหว่างผู้นำชายกับผู้นำสตรีทำให้ผู้นำสตรีประสบกับอุปสรรคที่ทำให้พวกเขาไม่ทราบว่าตนจะปฏิบัติตัวอย่างไร อีกทั้งผู้นำสตรียังไม่ได้รับแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหาร เมื่ออยู่ในสังคมที่มีความโน้มเอียงทางเพศ ผู้บริหารสตรีไม่มีแรงสนับสนุน อีกทั้งความคาดหวังจากผู้อื่นทำให้สตรีรู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และยังต้องประสบกับปัญหาอื่น ๆ อีกนานัปการ นอกจากนี้ พวกเขายังขาดแบบอย่างและที่ปรึกษาที่ดี เนื่องจากสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารยังคงมีจำนวนน้อย สตรีที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงต้องใช้ความสามารถเป็นสองเท่าของผู้นำชายจึงจะสามารถดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Greer, 2008)

จากการที่สตรีมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้นในสังคมอย่างต่อเนื่องถึงศตวรรษที่ 21 (Davidhizar and Cramer, 2000; Standford et al., 1995; Valentine and Godkin, 2000) ทำให้เกิดงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำสตรี การศึกษาของ Shakeshaft (1989) เกี่ยวกับเรื่องผู้นำสตรีกลายเป็นแรงบันดาลใจให้นักเขียนสตรีท่านอื่นที่มีความเป็นห่วงเรื่องการบริหารงานของสตรีมีเพิ่มขึ้น นักวิชาการและนักเขียนที่ศึกษาเรื่องการบริหารงานของสตรีในปัจจุบัน เช่น Hall, Smulyan, Curry, Reynold, Blackmore and Sinclair เป็นนักวิชาการที่พยายามผลิตงานวิจัยเกี่ยวกับสตรีและพยายามหาแนวคิดใหม่ด้านคุณลักษณะผู้นำ และที่สำคัญคือแนวคิดที่ว่า ผู้นำในองค์กรใหม่ต้องการการบริหารงานโดยไม่ใช้วิธีการบังคับแต่ต้องการการทำงานเป็นทีมและสร้างความสัมพันธ์ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะของสตรี (Colwill and Townsend, 1999; Hirschhorn and Gilmore, 1992; Kolb, 1999, Moss and Jensrud, 1995) Jewell and Whicker (1994) ยังพบว่า สตรีเป็นผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าการใช้คำสั่ง

แม้ว่าจะมีนักวิชาการเน้นการศึกษาถึงความแตกต่างในรูปแบบผู้นำสตรี และผู้นำชาย (Bass, 1990; Eagly & Carli, 2007; Standford et al., 1995) แต่มีนักวิชาการบางท่านแย้งว่าไม่มีประโยชน์ที่จะถกเถียงกันถึงความแตกต่างและกล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายต่างก็ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเหมือนกัน (Standford et al., 1995) นักวิชาการบางคนเน้นความสำคัญของการพบรูปแบบใหม่ของผู้นำ

สตรีที่มีประสิทธิภาพ (Standford et al., 1995) นอกจากนี้ นักวิชาการด้านจิตวิทยา นักวิชาการด้านการบริหาร และนักวิชาการด้านสังคมศาสตร์ศึกษาความแตกต่างของลักษณะผู้บริหารชายและผู้บริหารสตรี แม้ว่าผู้บริหารสตรีมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นแต่ยังไม่มีการศึกษาแยกคุณลักษณะของผู้นำชายและผู้นำสตรี ในอดีตสตรีส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จโดยนำรูปแบบคุณลักษณะของชายมาใช้ในการบริหาร สอดคล้องกับ อวยพร เชื้อนแก้ว (กันยายน 2012) ระบุว่า การตัดสินใจว่า ใครเป็นผู้นำที่ดี และประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีลักษณะความเป็นชายในตัวคือ พุดเสียงดัง ชอบนำ มีอิทธิพลสูงใจผู้อื่น กล้าใช้อำนาจกับผู้อื่น กล้าได้ กล้าเสีย เด็ดเดี่ยว ในขณะที่คุณลักษณะของเพศหญิง เช่น การรับฟังคนอื่น การประนีประนอม ความอ่อนโยน การดูแล และความละเอียดอ่อน มักไม่ได้รับการยกย่อง และเห็นว่าไม่ใช่คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ทำให้ผู้หญิงจำนวนมากต้องพยายามพัฒนาคุณลักษณะความเป็นเพศชายขึ้นมาเพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ แต่ในปัจจุบันผู้นำสตรีเริ่มบริหารองค์กรโดยใช้รูปแบบสตรีซึ่งสอดคล้องกับ Rosener (2009) เขาจำแนกคุณลักษณะที่สตรีปฏิบัติเป็น 2 ช่วง คือ ในช่วงแรกสตรีนำคุณลักษณะของชายมาประยุกต์ ในช่วงที่สอง สตรีมีรูปแบบคุณลักษณะที่เป็นคุณลักษณะของสตรีเนื่องจากสตรีหลายคนที่เป็นผู้บริหารรู้สึกอึดอัดในการเลียนแบบคุณลักษณะของชายจึงมีคุณลักษณะที่เป็นแบบหญิง (Shakeshaft, 1989)

จากงานวิจัยของ Powell (1993, cited in Eagly, Steven J. Karau, and Mon, 1995; p.125) พบว่าไม่ว่าจะเป็นผู้นำสตรีหรือผู้นำชายต่างเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นไม่สัมพันธ์กับเพศแต่สัมพันธ์กับวิธีการบริหารจัดการ คุณลักษณะ คุณวุฒิ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพนั้นๆ ดร.มุสิมบี กาน โยโร เลขาธิการองค์กร YWCA (The World Young Women's Christian Association) องค์กรเพื่อสตรีและเด็ก มีประเทศสมาชิก 125 ประเทศ กล่าวยืนยันว่า คุณสมบัติที่ผู้นำสตรีมีนั้นเป็นที่ต้องการของสังคมในปัจจุบันเพราะโลกของเราเปลี่ยนไปแล้ว การที่มีแต่ผู้ชายเป็นผู้นำเริ่มเป็นอะไรที่ล้าสมัย ในยุคนี้ควรมีทั้งผู้นำที่เป็นสตรีและชายโดยใช้คุณลักษณะที่ต่างกันของผู้นำชายและผู้นำสตรีในการพัฒนาองค์กรต่างๆ (ศศิภัทรศิริวาโท, 2554)

การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญซึ่งเป็นเรื่องจริงที่ไม่มีใครปฏิเสธ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญไปกว่านั้นคือ การศึกษานั้นต้องเป็นการศึกษาเพื่อปวงชนทุกคน และต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เนื่องจากการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นตัวชี้วัดว่า คนในประเทศนั้นๆ จะยืนหยัดสู้กับคนในประเทศอื่นๆ ได้หรือไม่ (กระทรวงศึกษาธิการ) ซึ่งสถาบันการศึกษามีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีพของสมาชิกในสังคม สร้างบุคลิกภาพทางสังคมให้แก่สมาชิก สามารถปรับตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปฏิบัติตนให้มีคุณค่าแก่สังคม มีหน้าที่ในการผลิตกำลังแรงงานทางเศรษฐกิจ ความต้องการทางสังคม (โรงเรียน : ความสำคัญและบทบาทของสถาบันการศึกษา) ผู้ที่มีความสำคัญในการรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา คือครูใหญ่หรือผู้อำนวยการในฐานะที่เป็นผู้พัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์กร และสนับสนุนส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามทิศทางที่กำหนด มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ (OEDC) ซึ่งปัจจุบันสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนซับซ้อนมากขึ้น ความคาดหวังของนักเรียนในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้มีความต้องการผู้นำสถานศึกษาที่มีความสามารถเพื่อที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (Fook and Sidhu, 2009)

ในปีพ.ศ.2558 ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการเปิดเสรีการค้าในกลุ่มประเทศอาเซียน การประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดด้านการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อปวงชนและการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การกำหนดให้อาเซียนมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลกทำให้อาเซียนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคด้วยการกำหนดเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ การส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และการส่งเสริมการเคลื่อนย้ายนักเรียน นักศึกษา นักวิชาการ ในการประชุมสุดยอดอาเซียน จีน เกาหลี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย (EAS) ได้ตกลงร่วมกันที่จะเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาในภูมิภาค และได้กำหนดขอบข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาในภูมิภาค ประกอบด้วย 1) ภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) คุณภาพของการเรียนการสอนในโรงเรียน และการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา 3) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของการอาชีวศึกษาและเทคนิค 4) อุดมศึกษา J. Timothy, Morzano and

McNulty กล่าวถึง เป้าหมายของความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามปรัชญา “No Child Left Behind Act” คือการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับบริบทที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน จากการเปิดเสรีด้านการศึกษาในปีพ.ศ.2558 จะส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ภาษาและวัฒนธรรม และจะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีนั้นมิใช่ทำเพื่อที่จะเปรียบเทียบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีดีกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่าชาย เหตุที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน” เพื่อให้ผู้บริหารสตรีใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนในการบริหารจัดการองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังเป็นการสร้าง ความเข้าใจการบริหารของผู้ชายและผู้นำสตรีที่แตกต่างกัน หากไม่ทำความเข้าใจถึงความแตกต่างแล้วก็จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ (Kedkaew, 2552) ทำให้สตรีผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามั่นใจว่า พวกเขาสามารถเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกับผู้นำหรือผู้บริหารชายซึ่งสอดคล้องกับ Hensel (1991) ที่พบว่า ผู้นำสตรีมีความสามารถเช่นเดียวกับผู้ชายในการบริหารสถานศึกษา (Grove and Montgomery; 1999. p.1 – 10) การศึกษาในครั้งนี้ยังอาจทำให้สตรีมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้บริหารทางการศึกษาได้เข้าใจคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะช่วยให้พวกเขาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (O'Dell, 2005) นอกจากนี้สิ่งที่ศึกษาอาจจะช่วยพัฒนาความพร้อมที่ชายกับหญิงจะร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาเยาวชนของชาติ

ตามที่ Cotton, 2000; Halligger and Heck, 1998; Leithwood, Louis, Anderson and Wahlstorm, 2004; Marzano, Water, and McNulty, 2005) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ของนักเรียนและยังเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ (cited in Stelios Orphanos, 2005; p.2) การเปิดอาเซียนทำให้การแข่งขันด้านการศึกษาสูงจึงต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ หากสตรีผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารยังไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้โรงเรียนขาดโอกาสในการแข่งขันส่งผลกระทบไปยังผู้เรียนการบริหารงานนั้นจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหาร

สตรีต้องเข้าใจจุดเด่นของความเป็นสตรี และมีแบบอย่างในการปฏิบัติตนในการบริหารสถานศึกษาก็จะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษางานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้บริหารสตรีต้องการแบบอย่าง และที่ปรึกษาในการบริหารงาน พวกเขารู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนนำแนววิธีการปฏิบัติแบบชายมาใช้ในการบริหารซึ่งทำให้พวกเขารู้สึกอึดอัด การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Robbins and Judge (2007, cited in M. Rothengatter; 2009 – 2010. p.1) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งสำคัญเมื่อเป็นผู้นำ Chliwniak (1997) พบว่าผู้นำชายและผู้นำสตรีมีรูปแบบคุณลักษณะที่แตกต่างกัน (Chliwniak, 1997) และจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรีของกลุ่มประเทศอาเซียนพบว่า มีงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนยังมีปริมาณน้อยมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีมีความมั่นใจในการบริหารสถานศึกษามากยิ่งขึ้น และบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารสร้างเยาวชนที่มีคุณภาพเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าของอาเซียนที่มีขึ้นในปีพ.ศ.2558

1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์แนวคิด และสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาเอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้บริหารสตรีทั้งในและต่างประเทศโดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแนวคิดของ Andrew J. Dubrin (2013) Adeniyi W.O. (2014) ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) 3) ด้านสังคม (Sociability Traits) คุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน รายละเอียดมีดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน

1. **คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)** ประกอบด้วย มีความมั่นใจในตนเอง ความสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว มองโลกในแง่ดี และการประนีประนอม Foo, Nguyen, Wong and Choy (2013); Tjahjono (2008); Kedkaew (2010); Kelly (2011); Suryani A.O. (2014); Salleh and Sulaima (2013); Pushpanathan (2009); Funk (2005)

2. **คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)** ประกอบด้วย ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมอารมณ์ ความกล้า การยืดหยุ่น การเปิดใจรับสิ่งใหม่และยินดีรับฟัง การสร้างแรงบันดาลใจและการส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็ง และเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ และมีความรับผิดชอบ Foo, Nguyen, Wong and Choy (2013); Tjahjono (2008); Kedkaew (2010); Kelly (2011); Suryani A.O. (2014); Salleh and Sulaima (2013); Pushpanathan (2009); Funk (2005)

3. **คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)** ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตร การสื่อสารอย่างเหมาะสม การไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย Foo, Nguyen, Wong and Choy (2013); Tjahjono (2008); Kedkaew (2010); Kelly (2011); Suryani A.O. (2014); Salleh and Sulaima (2013); Pushpanathan (2009); Funk (2005)

2. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน

1. **คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)** ประกอบด้วย การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน) ความสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น ความอบอุ่น การมีอารมณ์ขัน การปรับเปลี่ยนได้ไว มีทัศนคติบวก และความสุขุมเยือกเย็น Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ประกอบด้วย ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ตนเอง (การควบคุมอารมณ์/อดทนต่อความเครียด) ความกล้า ความยืดหยุ่น และการปรับตัว การเปิดใจรับสิ่งใหม่และยินดีรับฟัง การส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็งและเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่ม ความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่และมีความเห็นอกเห็นใจมีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและความเป็นมิตร การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการไวต่อความรู้สึก Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตนบริหารอยู่ให้สอดคล้องกับบริบทอาเซียน

2. เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และกำหนดนโยบายในการบริหารสถานศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทอาเซียน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. **ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน** หมายถึง ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่สตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้รับการแนะนำจากนักวิชาการหรือหน่วยงานต้นสังกัดว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาและเคยได้รับรางวัลจากการบริหารสถานศึกษาทั้งด้านคุณภาพสถานศึกษาและรางวัลด้านวิชาการ ผู้บริหารสตรีเหล่านั้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐอินโดนีเซีย และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

2. **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน** หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่สตรีมีนั้นส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ด้านจากการศึกษาจากแนวคิด Dubrin (2013) และ Adeniyi W.O. ได้แก่ ด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) และด้านสังคม (Sociability Traits)

2.1 **คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)** ได้แก่ ประกอบด้วย มีความมั่นใจในตนเอง ความสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว มองโลกในแง่ดี และการประนีประนอม

2.2 **คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)** ได้แก่ ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมอารมณ์ ความกล้า การยืดหยุ่น การเปิดใจรับสิ่งใหม่และยินดีรับฟัง การสร้างแรงบันดาลใจและการส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็งและเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ และมีความรับผิดชอบ

2.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตร การสื่อสารอย่างเหมาะสม การไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย

3. ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน หมายถึง ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีหรือรองผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน) ความสุภาพ อ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น ความอบอุ่น การมีอารมณ์ขัน การปรับเปลี่ยนได้ไว มีทัศนคติบวก และความสุขุมเยือกเย็น

4.2 คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ประกอบด้วย ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ตนเอง (การควบคุมอารมณ์/อดทนต่อความเครียด) ความกล้า ความยืดหยุ่น และการปรับตัว การเปิดใจรับสิ่งใหม่และยินดีรับฟัง การส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ/ความขยันขันแข็งและเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่ม ความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ

4.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่และมีความเห็นอกเห็นใจมีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและความเป็นมิตร การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการไวต่อความรู้สึก

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ได้จำแนกการศึกษาเป็นเรื่องๆ ดังนี้

เรื่องที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

เรื่องที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารสตรี

เรื่องที่ 3 ประชาคมอาเซียน และบริบทของประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน

เรื่องที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีของประเทศในกลุ่มอาเซียน

เรื่องที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรื่องที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำเริ่มตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำไว้หลายคน เช่น Gardner, (1995 cited in J. Adler 1997 : p.173) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลทางความคิด พฤติกรรม หรือความรู้สึกของผู้อื่น เช่นเดียวกับที่ Farsani และคณะ (2013 p.17) ให้นิยามของคำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และชี้ทางให้องค์กร ในขณะที่ Daft ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเคนเตอร์บิลท์ ให้คำนิยามผู้นำว่า “เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Daft, 2005) สอดคล้องกับ Kinicki and Williams, (2006 cited in J. Lekganyane, 2006: p.240) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อพนักงานเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายขององค์กร Yulk (2006 cited in Lunenburg 2011: p.1) นิยาม ผู้นำว่า เป็นผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้พวกเขาเข้าใจว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Northouse

ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยเวสเทอร์น มิชิแกน ให้นิยามของผู้นำว่า ผู้นำคือ บุคคลคนหนึ่งสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เขาทราบว่า ต้องทำอะไร ทำอย่างไร และอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พจนานุกรม คอลลิณส์ภาษาอังกฤษ ให้ความหมายของ คุณลักษณะ (Characteristics) คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติที่โดดเด่นของบุคลากรหรือสิ่งของ (Collins Dictionary, 2003) ศาสตราจารย์ ดร. เบนนิส ประธานสถาบันผู้นำ มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคริฟอร์เนีย ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะ คือ ลักษณะโดดเด่นของบุคคล Zaccarro และ (2004, p.104) ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะผู้นำว่า คุณลักษณะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่คงที่และบูรณาการเข้ากับคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นรูปแบบของผู้นำที่ส่งผลต่อกลุ่มหรือองค์กร

จากการให้นิยามคุณลักษณะผู้นำของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะเด่นของผู้นำที่สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

1.2 แนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำเริ่มมีมาตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 19 ประมาณปีค.ศ.1840 – 1890 ซึ่งเป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด (Born Leader) คุณลักษณะเหล่านั้นทำให้บุคคลคนนั้นเหมาะที่จะเป็นผู้นำ แนวคิดนี้เรียกว่า “ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory)” (cited in Judge, Piccolo and Kosalka, 2009) เป็นคุณลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม ได้แก่ ความสูง น้ำหนัก ภายนอก นักวิชาการที่ศึกษาแนวคิดนี้ Thomas Carlyle เขียนหนังสือเรื่อง “On Heroes – Hero _ Worship and the Heroic in History” ต่อมาในปีค.ศ.1930 – 1940 ยังคงศึกษาตามแนวคิดเดิม คือ คุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตาม คุณลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ มีสติปัญญา มีสัญชาตญาณ และค่านิยมต่างๆ ที่เหมาะเป็นผู้นำ Gordon Allport นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ระบุคุณลักษณะผู้นำไว้ 18,000 คุณลักษณะ (leadership-central.com/leadership) ต่อมาการศึกษาคุณลักษณะผู้นำเริ่มเสื่อมความนิยมลง จนกระทั่งปลายศตวรรษที่ 20 มีนักวิจัยที่เริ่มศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำอีกครั้งโดยการศึกษา

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำแนวใหม่เน้นเป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ หรือเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (skillsyouneed.com)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ปัจจุบันนี้มีผู้ศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำในบริบทต่างๆ คุณลักษณะในแนวคิดนี้ระบุว่า คุณลักษณะบางอย่างของผู้นำสามารถพัฒนาได้ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หากทราบคุณลักษณะบางประการของผู้นำก็สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ได้

ในปีค.ศ.1974 Stogdill ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะในครั้งแรกของเขาซึ่งเป็นการศึกษาผู้นำกับสถานการณ์ที่หลากหลาย คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เขาพบ คือ การมีสติปัญญา (intelligence) มีความรอบรู้ (knowledge) มีความรับผิดชอบ (responsibility) ความซื่อสัตย์ (honesty) ความฉลาดในอารมณ์ (emotion intelligence) มีทักษะทางสังคม (social skill) และมีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ต่อมาราวปีค.ศ.1980 Kouzes และ Posner สัมภาษณ์ผู้จัดการ 1,500 คน พบว่าคุณลักษณะ 4 ประการที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ความซื่อสัตย์ (honesty) การมองไปข้างหน้า (forward thinking) มีแรงบันดาลใจ (inspiration) และมีสมรรถนะ (competency) ในปีค.ศ.2011 Shirberg ศึกษาเรื่อง “Practicing Leadership Principles and Applications” เขาพบคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำคือ การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (intelligence) มีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) มีความมุ่งมั่น (passion) มีความซื่อสัตย์ (honesty) และมีความสามารถในการเข้าสังคม (sociability) จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่นักวิชาการโดยส่วนใหญ่พบนั้นเป็นคุณลักษณะที่คล้ายกัน

ต่อมา Yulk (2006 cited in Lunenburg 2011: p.1) ได้ทำการศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำอีกพบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ การตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคม ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ การสร้างการมีส่วนร่วม การพึ่งพาตนเองได้ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความอดทน มีความกระตือรือร้น มีความเด็ดขาด กล้าแสดงออก อย่างไรก็ตามในปีค.ศ. 1994 Robbins (1994, cited in Feyerherm and Rice, 2002; p.347) พบคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำซึ่งแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ได้แก่ การมีแรงขับและความทะเยอทะยาน (drive and ambition) ความ

ปรารถนาในการนำและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (the desire to lead and influence others) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) และมีความรู้เรื่องเทคนิคที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (in – depth technical knowledge related to their areas of responsibility)

ในปีค.ศ.1990 Bass และ Stogdill (1990 cited in Daft; p.36) ได้เขียนหนังสือคู่มือผู้นำ: ทฤษฎีงานวิจัย และการประยุกต์การบริหารจัดการ ผลการวิจัยระบุคุณลักษณะผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. บุคลิกลักษณะ (Personal Characteristics) ประกอบด้วย พลังกำลัง (energy) ความทะเยอทะยาน (passion) สุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ (physical stamina)

2. การมีสติปัญญาและความสามารถ (intelligence and ability) ประกอบด้วย การมีสติปัญญา (intelligence) ความสามารถในการรับรู้ (cognitive ability) ความรู้ (knowledge) การมีดุลพินิจ (judgment) และความเด็ดขาด (decisiveness)

3. บุคลิกภาพ (personality) ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดี (optimism) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty and integrity) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) การมีบารมี (charisma) ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ (desire to lead) และความเป็นตัวของตัวเอง (independence)

4. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability) ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ (interpersonal skills) การให้ความร่วมมือ (cooperativeness) ความสามารถในการขอความร่วมมือ (ability to enlist cooperation) มีไหวพริบ (tact) และมีศิลปะในการพูด (diplomacy)

5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work – related characteristics) ประกอบด้วย แรงขับ (drive) ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (desire to excel) ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (responsibility in pursuit of goals) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacles) และความมุ่งมั่น (tenacity)

6. ภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) และสถานภาพทางสังคม (Social status)

Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman and Reiter – Palmon, (1993); Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, และ Fleishman (2000) จำแนกคุณลักษณะผู้นำออกเป็น

1. ความสามารถในการรับรู้ (cognitive abilities) จำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (general intelligence) และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking capacities)

2. บุคลิกภาพ (personality) จำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การแสดงออกอย่างเปิดเผย (extraversion) การมีจิตสำนึก (conscientiousness) ความมั่นคงในอารมณ์ (emotional stability) การเปิดรับประสบการณ์ (openness) และการประนีประนอม (agreeableness)

3. แรงจูงใจและความต้องการ (Motives and needs) จำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความต้องการในอำนาจ (need of power) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) และแรงจูงใจในการนำผู้อื่น (motivation to lead)

4. ความสามารถในการเข้าสังคม (social capacity) จำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตรวจสอบตนเอง (self-monitoring) ความฉลาดในการสมาคม (social intelligence) และความฉลาดในอารมณ์ (emotional intelligence)

5. ทักษะการแก้ปัญหา (problem – solving skills) จำแนกออกเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เข้าใจโครงสร้างของปัญหา (problem construction) การจัดการปัญหา (solution generation) การตระหนักรู้ปัญหา (metacognition)

6. ความรู้แฝง (tacit knowledge) ที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติงาน)

ต่อมาปีค.ศ.2013 Dubrin (2013 : p.80 – 84) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำ และจำแนกบุคลิกลักษณะผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท คือ บุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) และคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits)

1. บุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) คือ บุคลิกลักษณะที่สังเกตเห็นได้ทั้งบริบทภายในและภายนอกของการทำงาน บุคลิกลักษณะทั่วไปสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) การอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) การสร้างความไว้วางใจ (trustworthy) การเปิดเผยตนเอง (extraversion) การแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือเหมาะสม (assertiveness) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) การมองโลกในแง่ดี (optimistic) และความอบอุ่น (warm)

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Task –related Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการทำงาน (passion for the work) ความฉลาดในอารมณ์ (emotional intelligence) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexibility and adaptability) การควบคุมอำนาจภายใน (internal locus of control) และความกล้า (courage)

จากการศึกษาเอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆข้างต้นสามารถสรุปความเป็นมาในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำในช่วงแรกที่นักวิชาการศึกษานั้นเป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตาม และเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ต่อมา การศึกษาคุณลักษณะผู้นำเปลี่ยนเป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะเหล่านั้นสามารถพัฒนาได้ แต่คุณลักษณะที่ระบุในขณะนั้นเป็นคุณลักษณะของเพศชาย เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารในช่วงแรกๆ เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงและมีความคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีคุณลักษณะแบบผู้นำชายจึงได้รับการยอมรับจากสังคม นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า ผู้นำหญิงมีความสามารถไม่เท่ากับผู้นำชาย ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเท่ากับเพศชาย การศึกษาคุณลักษณะผู้นำเปลี่ยนไปเมื่อมีผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นสตรีเพิ่มมากขึ้นจึงมีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำสตรีหรือผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กรและสังคม

เรื่องที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารสตรี

2.1 การยอมรับสตรีในฐานะผู้นำหรือผู้บริหาร

ในอดีตผู้นำเป็นชายไม่ว่าจะเป็นผู้นำประเทศหรือผู้นำองค์กรต่างๆ ต่อมาผู้หญิงที่มีความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้นำระดับประเทศหรือองค์กรต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น นางอินทรา คานที นางมาร์กาเร็ต เทรเซอร์ นางเมกาวาตี ชูการ์โนบูตรี นางคอราซอน อาคีโน นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นางองซาน ซูจี นางโอฟรา วินเฟอร์ นางอินทรา นูยี ฯลฯ แต่กว่าที่พวกเขาเหล่านั้นจะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงได้นั้น บางคนต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย หรือต้องมีความสามารถเป็นที่ยอมรับ เหตุที่กล่าวเช่นนั้นเพราะมีการศึกษาต่างๆ ที่ระบุว่าในสังคมหรือองค์กรหลายองค์กรยอมรับสตรีในฐานะผู้นำน้อยกว่าการยอมรับบุรุษ ซึ่งสอดคล้องกับบทความ ผู้นำหญิง ที่กล่าวว่า คนส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงผู้นำหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือหน่วยงานใดก็มักจะคิดถึงเพศชายมากกว่าเพศหญิงเพราะเพศชายมีความเป็นผู้นำและเด็ดเดี่ยวมากกว่า นอกจากนี้คนส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อแบบเดิมๆ ที่ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำได้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำชาย ความเชื่อเหล่านี้ทำให้สตรีหลายคนขาดโอกาสในการเป็นผู้นำ และผู้นำสตรีที่มีโอกาสได้เป็นผู้นำเผชิญกับทัศนคติด้านลบในการปฏิบัติงานร่วมกับชาย แม้ว่าสตรีอาจปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเท่ากับชายหรืออาจจะมีประสิทธิภาพกว่าชาย ดังนั้น แม้ว่าสตรีจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงก็ตาม การยอมรับสตรีในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเรื่องยาก เหตุผลประการหนึ่งที่มีสตรีเพียงไม่กี่คนได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารเนื่องมาจากการกีดกันทางเพศ (Chilwiniak, 1997 cite in Growe and Montgomery, 1999, p.2) ผู้หญิงยังมีอุปสรรคหลายประการในการเป็นผู้นำ เช่น ขาดการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารอื่นๆ ให้เป็นผู้นำ ไม่มีแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ มีความเชื่อว่าผู้หญิงมีคุณภาพน้อยกว่าชาย ผู้หญิงเผชิญกับความลำบากในการที่จะต้องรับผิดชอบทั้งครอบครัวและงาน และยังขาดแรงจูงใจในการเป็นผู้นำอีกด้วย การขาดแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Funk, 2005, 26) เนื่องมาจากการสังคมไม่ค่อยยอมรับผู้หญิงในฐานะผู้นำหรือการกีดกันทางเพศ

สังคมอาเซียนผู้หญิงมีข้อจำกัดในการดำเนินชีวิต สิทธิเสรีภาพในการแสดงออก รวมทั้งการยอมรับให้เป็นผู้นำในสังคม หรือหัวหน้าในองค์กรเพียงเพราะพวกเขาเป็นผู้หญิงเท่านั้น มีกำแพงกันความเสมอภาคจากผู้ชายโดยเฉพาะสังคมการทำงาน ในบริษัทบางแห่งที่ผู้หญิงหลายคนมักถูกกีดกัน

ไม่ให้ได้รับตำแหน่งระดับสูง กำแพงนั้นเป็นเสมือนเพดานกระจกใสบางๆ (จอบดีบีคอตคอม) สอนให้เชื่อว่าลักษณะความเป็นเพศชายมีคุณค่ามากกว่าความเป็นเพศหญิง เช่น การตัดสินใจว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะความเป็นชายในตัว เช่น พุดเสียงดัง ขอบน้า มีอิทธิพลสูงใจผู้อื่น กล้าใช้อำนาจกับผู้อื่น กล้าได้กล้าเสีย เด็ดเดี่ยว คุณลักษณะความเป็นหญิง เช่น การรับฟังผู้อื่น การประนีประนอม ความอ่อนโยน การดูแลเอาใจใส่ และความละเอียดอ่อน มักไม่ได้รับการยกย่องและเห็นว่าไม่ใช่คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีจึงทำให้หญิงจำนวนมากพยายามพัฒนาคุณลักษณะความเป็นเพศชายขึ้นมาภายในตนเองเพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ (อวยพร เชื้อนแก้ว, 2014)

การกีดกันทางเพศที่เรียกว่า “เพดานแก้ว (Glass Ceiling)” มีอยู่ในหลายสังคม หลายคนยังต้องการให้ชายเป็นผู้นำ และไม่แน่ใจในความสามารถของสตรี จากการศึกษาของ Hollander (1992) และ Powell (1993, cited in Eagly, Karau, & Mona G, : Makhijani, 1995, p.125) กล่าวว่า ผู้นำสตรีและผู้นำชายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานเท่ากัน แม้ว่าจะอยู่ในองค์กรที่มีความโน้มเอียง Powell และ Buttafield (1994 cited in Eagly, Karau & Mona G, : Makhijani, 1995, p.127) กล่าวว่า สตรีบางคนไม่ใส่ใจกับการถูกกีดกันหรือที่เรียกว่า เพดานแก้ว สมัครเข้ามาเป็นผู้นำ แต่มีจำนวนไม่มากเท่ากับชายเพราะกว่าจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ ผู้นำสตรีนั้นต้องมีความสามารถเป็น 2 เท่าของชาย สอดคล้องกับ Patel (2013, p.9) “The commonwealth secretariat , Social Transformation Programme division” เกี่ยวกับความลำเอียงทางเพศ สตรีต้องปฏิบัติงานอย่างหนักเพื่อให้องค์กรยอมรับความสามารถ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Owen (1986, cited in Dorn, O’Rourke and Papalewis, p.3) ศึกษาเรื่อง ผู้นำสตรีในมหาวิทยาลัย พบว่า สตรีต้องดิ้นรนอย่างมากในการทำให้องค์กรยอมรับในฐานะผู้นำ เช่นเดียวกับ Beverly J. Irby (1995, p.9) ศึกษาเรื่อง “Constructing a Feminist – Inclusive theory of leadership” พบว่า ผู้นำสตรีต้องทำงานหนักกว่าผู้นำชาย ผู้นำสตรีอาจต้องพิสูจน์คุณค่าของตนเองใน การปฏิบัติงานในฐานะผู้นำ

การยอมรับสตรีในฐานะผู้บริหารของประเทศในกลุ่มอาเซียน จากการจัดอันดับความเท่าเทียมทางเพศของ World Economic Forum, 2015 พบว่า สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ อยู่ในอันดับที่ 7 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อันดับที่ 52 สาธารณรัฐสิงคโปร์ อันดับที่ 54 ประเทศไทย อันดับที่ 60 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม อันดับที่ 83 ประเทศบรูไนดารุสซาลาม อันดับที่ 88 สาธารณรัฐ

อินโดนีเซีย อันดับที่ 92 ราชอาณาจักรกัมพูชา อันดับที่ 109 และสหพันธรัฐมาเลเซีย อันดับที่ 111 และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ไม่มีข้อมูล ซึ่งจากข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า สตรีและชายไม่มีความเท่าเทียมทางเพศ จำนวนสตรีที่เป็นผู้นำยังมีน้อยอาจเป็นเพราะวัฒนธรรมของอาเซียนที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับชายในฐานะผู้นำครอบครัว และรวมไปถึงการหารายได้ ดูแลครอบครัว สตรีอยู่ในฐานะผู้ดูแลครอบครัว เนื่องจากอาชีพส่วนใหญ่ในอาเซียนคือ การทำเกษตรกรรม วัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับชายสะท้อนให้เห็นได้จากค่านิยมความเชื่อของบางประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น บทความเรื่อง “โลกทัศน์ของลาวจากภายิต” ระบุว่า สังคมในสมัยก่อนสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กำหนดบทบาทหน้าที่ในสังคมให้มีความแตกต่างระหว่างชายหญิง โดยเน้นให้ผู้ชายเป็นผู้นำ (โลกทัศน์คนลาวจากภายิต ดร.สุภาพร คงศิริรัตน์) ในขณะที่สังคมไทยให้ความสำคัญแก่เพศชายในการเป็นผู้นำ จะพบได้ในวัฒนธรรมไทยจากสำนวนไทยที่กล่าวว่า “ชายคือช้างเท้าหน้า หญิงคือช้างเท้าหลัง” สังคมไทยสมัยก่อนผู้ชายเป็นใหญ่ ผู้หญิงถูกกำหนดให้เป็นผู้ตามที่ดี (โลกทัศน์คนไทยจากภายิต วรราชต์ มหามนตรี) สาธารณรัฐอินโดนีเซียก็ไม่ต่างจากประเทศอื่นๆ ในอาเซียน จากบทความโลกทัศน์คนอินโดนีเซีย ระบุว่า สาธารณรัฐอินโดนีเซียได้ตีกรอบให้เพศหญิงต้องมีหน้าที่ และลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้หญิงเมื่อถึงวัยอันควรต้องมีครอบครัว ต้องสำรวม และไม่ออกนอกบ้าน ในขณะที่สาธารณรัฐสหภาพเมียนมาร์ จากข้อมูลบทความโลกทัศน์คนพม่าจากภายิต ระบุว่า ชาวเมียนมาร์ให้สิทธิพิเศษกับเพศชายเหนือเพศหญิงในทุกสถานภาพ ไม่ว่าจะเป็นสามีหรือบุตรชายก็ตาม สามีต้องมีอำนาจเหนือภรรยา บุตรชายมีคุณค่ามากกว่าบุตรสาว (โลกทัศน์คนพม่าจากภายิต ศิริพัชร ฌานเชาว์วรรณ 2014)

สถานการณ์การกีดกันทางเพศลดน้อยลงทำให้พบว่าผู้บริหารสตรีมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ McCracken, (2000, cited in Phondej and Yousapronpaiboon, 2015, p.247) กล่าวว่า โลกเปลี่ยน ปัจจุบันสตรีมีสิทธิมีเสียงมากขึ้นแต่ก็เผชิญกับความท้าทายมากกว่าเมื่อก่อน สตรีมีโอกาเป็นผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น และเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพภายใต้ภาวะที่ทันสมัย แต่ทว่าผู้บริหารสตรีควรมีลักษณะใดจึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ยังคงมีความโน้มเอียงทางเพศ

2.2 ความเป็นมาของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารสตรี

Davidhizer และ Cramer (2000); Standford et al. (1995); Valentine และ Godkin (2000) กล่าวว่า สตรีมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจชาติในการมีส่วนร่วมในองค์กรและเป็นเจ้าของธุรกิจ และมีบทบาทสำคัญต่อสังคมจนกระทั่งศตวรรษที่ 21 จึงมีการศึกษาถึงความแตกต่างของชายและหญิงในการเป็นผู้นำ Bem (1994); Gray (1989, 1993) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชายและหญิงพบว่า ผู้นำชายมีลักษณะก้าวร้าว พึ่งตนเอง มีความมั่นใจ แน่วแน่ กล้าแสดงออก ทะเยอทะยาน ฉวยโอกาส ในขณะที่ผู้นำหญิงมีลักษณะเจ้าอารมณ์ อ่อนไหว เข้าใจยาก มีสัญชาตญาณ อ่อนน้อม ช่างพูด สุภาพ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ ไม่ดื้อรั้น ในปี ค.ศ.1990 Rigg และ Sparow (1994) กล่าวว่า ผู้นำหญิงเน้นการทำงานเป็นทีม Rosener (1990) ระบุว่า ผู้นำหญิงสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้หญิงสร้างการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจ

ในปี ค.ศ.2004 Funk ศึกษาความสัมพันธ์ของอาชีพกับบุคลิก และรูปแบบผู้นำพบว่า คุณลักษณะของศึกษานิเทศสตรี คือ ความกล้า การดูแลเอาใจใส่ การสร้างสรรค์ มีความมั่นใจ เชื่อมั่น มีสัญชาตญาณ รอบรู้ มีความรับผิดชอบ ยอมรับความเสี่ยง การไว้วางใจ การมอบหมายงาน ขยันขันแข็ง การคิดใคร่ครวญ นอกจากนี้จากการศึกษาของ Florence U. และ Getrude N. (2005) พบว่า ผู้บริหารสตรีมีแรงขับมากกว่าชาย เต็มใจรับความเสี่ยง แสดงออกอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น เข้าถึงได้ง่าย มุ่งมั่น ให้งานสำเร็จและเข้าสังคมได้ดี ประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องมากกว่าผู้นำชายเนื่องจากผู้นำหญิงจะรับข้อมูลจากรอบด้าน (Florence T. and Getrude N., 2005, 959 – 963)

จากการศึกษาของนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงแสดงให้เห็นว่าผู้นำหญิงมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากผู้นำชาย แต่นักวิชาการบางคนกล่าวว่า ผู้นำชายมีประสิทธิภาพกว่าผู้นำสตรี ในขณะที่นักวิชาการบางคนกล่าวว่า ทั้งผู้นำสตรีและผู้นำชายมีประสิทธิภาพเท่ากัน เช่นที่ Hollander, (1992); และ Powell (1993) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้นำสตรีและผู้นำชายต่างก็เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแม้ว่าจะอยู่ในองค์กรที่มีความชอบในตัวหญิงและชายแตกต่างกันก็ตาม การศึกษาเรื่องผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เหตุใดสังคมจึงตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของชายและหญิง นั่นเป็นเพราะสังคมยังมีความเชื่อว่าชายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่มั่นใจในตัวสตรีว่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ จึงมีการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำสตรี

เรื่องที่ 3 ประชาคมอาเซียน และบริบทประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน

3.1 ความหมายและความสำคัญของประชาคมอาเซียน

“ประชาคมอาเซียน” เป็นเป้าหมายของการรวมตัวของประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถการแข่งขันของอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศในทุกด้าน รวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ในระดับโลกที่ส่งผลกระทบมาถึงภูมิภาคอาเซียน เช่น ภาวะโลกร้อน การก่อการร้าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเป็นประชาคมอาเซียน คือการทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็น “ครอบครัวเดียวกัน” ที่มีความแข็งแกร่งและมีภูมิคุ้มกันที่ดี โดยสมาชิกในครอบครัวมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถทำมาค้าขายได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น

แรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนตกลงกันจัดตั้งประชาคมอาเซียน อันถือเป็นการปรับตัวครั้งใหญ่และวางรากฐานของการพัฒนาของอาเซียน คือ สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้อาเซียนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น โรคระบาด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และปัญหาสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อน และความเสี่ยงที่อาเซียนอาจจะไม่สามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจได้กับประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะจีนและอินเดียซึ่งมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด (aec.kapook.com)

3.2 ความเป็นมาประชาคมอาเซียน

อาเซียน หรือ ประชาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations – ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปณิญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ.2510 โดยมีสมาชิกผู้ก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ และประเทศไทย ต่อมาได้มีประเทศต่างๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่มเติม ได้แก่ ประเทศบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และราชอาณาจักรกัมพูชา ตามลำดับ ทำให้อาเซียนมีสมาชิกรวม 10 ประเทศ ในยุคแห่งการเผชิญหน้าทางการเมืองในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บนความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ และมีนโยบายแข่งขันในการผลิต การส่งออก การตลาด การหาแหล่งทุนและเทคโนโลยี ทำให้การเจริญเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างช้าๆ ปณิญาอาเซียนหรือ

ปณิญากรุงเทพฯ ซึ่งเป็นปณิญาในการก่อตั้งอาเซียนได้ระบุวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันว่า เร่งรัดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกัน ส่งเสริมพื้นฐานและเสถียรภาพในภูมิภาคโดยยึดหลักยุติธรรมและกฎเกณฑ์ของกฎบัตรสหประชาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิชาการ วิทยาศาสตร์ และการบริหารช่วยเหลือกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การขยายการค้า การศึกษา ปัญหาการค้าโลกทัศน์ระหว่างประเทศ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมความสะอาด การขนส่งและคมนาคม และการยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชน ส่งเสริมการศึกษาของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รักษาความร่วมมือที่ใกล้ชิดและเป็นประโยชน์กับองค์การระหว่างประเทศและภูมิภาคที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกัน และหาแนวทางร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างกันมากขึ้น

ในช่วง 10 ปีแรกหลังการก่อตั้งอาเซียนให้ความสำคัญต่อการจัดทำกรอบงานต่างๆ กว้างๆ และยืดหยุ่นได้เพื่อให้สอดคล้องความคิดเป็นอันหลากหลายของสมาชิก และเพื่อให้เป็นรากฐานอันมั่นคงสำหรับจุดมุ่งหมายร่วมกันต่อไป ดังนั้นแม้ว่าจะไม่ค่อยมีผลสำเร็จเป็นรูปธรรมมากนักแต่ก็เป็นประโยชน์ต่อการสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างรัฐบาลอาเซียน ทำให้เกิดค่านิยมที่ดี และวางรากฐานความสำเร็จในอนาคต ทิศทางในการดำเนินงานของอาเซียนเริ่มชัดเจนขึ้นในปีพ.ศ.2520 เมื่อผู้นำอาเซียนประชุมสุดยอดครั้งแรก ณ เกาะบาหลี สาธารณรัฐอินโดนีเซีย และได้ลงนามในปณิญาสมานฉันท์อาเซียน (Declaration of ASEAN Concord) และสนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty of Amity and cooperation in Southeast Asia : TAC) ซึ่งขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียนไปอย่างกว้างขวางครอบคลุมถึงความร่วมมือด้านโลกทัศน์พื้นฐาน โดยเฉพาะอาหารและพลังงาน การจัดตั้งอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การขยายการค้าระหว่างประเทศสมาชิก การจัดตั้งระบบสิทธิพิเศษทางการค้าระยะยาว การปรับปรุงการเข้าสู่ตลาดนอกอาเซียนและการแก้ไขปัญหาโลกทัศน์ระหว่างประเทศและประเด็นเศรษฐกิจโลกอื่นๆ

3.3 เสาหลักประชาคมอาเซียน

ประชาคมอาเซียน แบ่งออกเป็น 3 ประชาคมย่อยๆเปรียบเสมือน 3 เสาหลักซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community – APSC)

ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ถือว่าเป็นเสาหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยมีเป้าหมายคือ ทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนนั้น เป็นสังคมที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีเสถียรภาพ มีสันติภาพ และมีความปลอดภัยมากขึ้นในชีวิตและทรัพย์สิน อันเป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้าน คือ

1.1 สร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติร่วมกันของอาเซียนในด้านต่างๆ ครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะร่วมกันทำเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบสังคม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิก ส่งเสริมพัฒนาการทางการเมืองไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หลักการประชาธิปไตย การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม การต่อต้านการทุจริต การส่งเสริมหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล การไม่ใช้อาวุธนิวเคลียร์ เป็นต้น

1.2 ส่งเสริมความสงบสุขและรับผิดชอบร่วมกัน ในการรักษาความมั่นคงสำหรับประชาชนที่ครอบคลุมในทุกด้านครอบคลุมความร่วมมือ เพื่อเสริมความมั่นคงในรูปแบบเดิม และมาตรการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจและการระงับข้อพิพาทโดยสันติ ทั้งนี้เพื่อป้องกันสงครามและให้ประเทศสมาชิกอาเซียนอยู่ด้วยกันโดยสงบสุขโดยไม่มีความหวาดระแวง อีกทั้งเป็นการขยายความร่วมมือเพื่อต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การต่อต้านการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติต่างๆ อาทิ ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและจัดการภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ

1.3 ส่งเสริมให้ประชาคมอาเซียนมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและสร้างสรรค์กับประชาคมโลก โดยให้อาเซียนมีบทบาทนำในภูมิภาค มีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก เพื่อ

เสริมสร้างบทบาทของอาเซียนในความร่วมมือระดับภูมิภาค เช่น กรอบอาเซียน + 3 กับประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับมิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ เช่นสหประชาชาติ

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Community – AEC)

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี อาเซียนได้จัดทำแผนงาน การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการการดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน ได้แก่

2.1 การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (single market and production base) โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น

2.2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียนโดยให้ความสำคัญกับประเด็นนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

2.3 การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ

2.4 การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาคเพื่อให้อาเซียนมีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community – ASCC)

กลุ่มอาเซียนมุ่งหวังประโยชน์จากการรวมตัวกันเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยเน้นการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจระหว่างประเทศสมาชิกในด้านความเชื่อมโยงทาง

ประวัติศาสตร์ มรดกทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ระดับภูมิภาคร่วมกัน (ASEAN Identity) เพื่อรองรับการเป็นประชาคมและวัฒนธรรมอาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ประกอบด้วยความร่วมมือใน 6 ด้าน ได้แก่

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development)

3.2 การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection)

3.3 สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights)

3.4 ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม Ensuring Environmental Sustainability)

3.5 การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน (Building ASEAN Identity)

3.6 การลดช่องว่างทางการพัฒนา (Narrowing the Development Gap)

(aec.kapook.com)

ความเป็นมาของการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

ภายหลังที่การดำเนินการไปสู่การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียนหรืออาฟตาได้บรรลุเป้าหมายในปี 2546 อาเซียนยังคงให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจร่วมกันอย่างต่อเนื่องที่ประชุมสุดยอดอาเซียน (ASEAN Summit) ครั้งที่ 8 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2545 ณ ราชอาณาจักรพม่าได้เห็นชอบให้อาเซียนกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Community : EEC) ในระยะแรกเริ่มเพื่อดำเนินการตามมติดังกล่าวของผู้นำอาเซียน รัฐมนตรีอาเซียน (AEM) ได้เห็นชอบให้มีการจัดจ้างบริษัท McKinsey ทำการศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน (ASEAN Competitiveness Study) ซึ่งผลการศึกษาได้เสนอแนะให้อาเซียนเร่งรัดการรวมกลุ่มในสาขาอุตสาหกรรม/บริการที่มีศักยภาพของอาเซียน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมด้านสินค้าอุปโภคบริโภค/บริโภคซึ่งเป็นอุตสาหกรรม/ที่อาเซียนมีการค้าระหว่างกันในอาเซียนสูงสุดและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนการส่งออกสูงสุดของอาเซียน ในขณะเดียวกันอาเซียนต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพมาก

ยิ่งขึ้นในการประชุมสุดยอดอาเซียนในปี 2546 ณ เกาะบาหลี สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ออกแถลงการณ์ Bali Concord II เห็นชอบให้มีการรวมตัวไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ภายในปีพ.ศ.2563 และให้เร่งรัดการรวมกลุ่มเพื่อเปิดเสรีสินค้าและบริการสำคัญ 11 สาขาสำคัญ (priority sectors) ได้แก่ การท่องเที่ยว การบินยานยนต์ ผลิตภัณฑ์ไม้ ผลิตภัณฑ์ยาง สิ่งทอ อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าเกษตรและประมง เทคโนโลยีสารสนเทศและสุขภาพ ต่อมาได้เพิ่มสาขาโลจิสติกส์ เป็นสาขาที่ 12 โดยผู้นำอาเซียนและรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้ลงนามในกรอบความตกลงและพิธีสารที่เกี่ยวข้องแล้ว ระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 10 เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2547 ณ กรุงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเป้าหมายของการเปิดเสรีการค้าอาเซียน (AEC)

อาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปีพ.ศ. 2563 (ค.ศ.2020) โดยจะเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน (single market an single production base) มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรีเพื่อมุ่งให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน ต่อมาผู้นำอาเซียนได้ลงนามในปฏิญญาเซบูว่าด้วยการเร่งรัดการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปีค.ศ.2015 และเพื่อเร่งรัดเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นอีก 5 ปี

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปีค.ศ.2015 (พ.ศ.2558) ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานแต่ละประเทศตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของคนในประเทศตนเองเพื่อแข่งขันกับประเทศสมาชิกได้โดยการมุ่งเน้นพัฒนาด้านการศึกษา

3.4 อาเซียนกับนโยบายด้านการศึกษา

ในการดำเนินงานด้านการศึกษา อาเซียนได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างสังคมฐานความรู้ การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกระดับได้รับการเรียนรู้ในระดับประถมศึกษา การส่งเสริมการดูแลเด็กปฐมวัยและการพัฒนาการเสริมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับอาเซียนสำหรับเยาวชน ด้วยการจัดการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างอัตลักษณ์อาเซียนบนพื้นฐานของมิตรภาพและความร่วมมือระหว่างกัน โดยอาเซียนได้กำหนดให้ประเทศต่างๆ มีการดำเนินการด้านการศึกษารูปได้ดังนี้

1. การจัดการศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับประถมศึกษาในอาเซียน ภายในปี 2558 โดยมุ่งเน้นการจัดการไม่รู้หนังสือ และจัดการศึกษาภาคบังคับให้แก่นักเรียนระดับประถมศึกษาสำหรับทุกคนอย่างเสมอภาค ปราศจากความเหลื่อมล้ำทางสังคม ภูมิศาสตร์ ชาติพันธุ์ และ/หรือความพิการทางกาย ซึ่งเป้าหมายสูงสุดในอัตราร้อยละ 70 ภายในสิ้นปี 2554

2. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปรับตัวในด้านการศึกษารวมทั้งการศึกษาฝึกอบรมด้านทักษะ อาชีวศึกษา ด้านเทคนิคในภูมิภาค ด้านพัฒนาโครงการความร่วมมือทางการศึกษา และพัฒนาเทคนิค เช่น การฝึกอบรมครูและเจ้าหน้าที่ โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา

3. การส่งเสริมความร่วมมือด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะในสังคมที่ถูกกลืนด้วยการศึกษาทางไกล และ e-learning

4. การส่งเสริมเครือข่ายทางการศึกษาในสถาบันการศึกษาหลายๆ ระดับ และการดำเนินการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย การเสริมสร้างและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนนักเรียนและเจ้าหน้าที่

5. การปฏิสัมพันธ์ทางอาชีพในภูมิภาค ซึ่งรวมถึงการสร้างกลุ่มวิจัยภายในสถาบันระดับอุดมศึกษา ด้วยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับองค์กร รัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

6. การส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมทางการศึกษาสำหรับสตรีและเด็กหญิง

7. การพัฒนาและเสนอหลักสูตรอาเซียนศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

8. การสนับสนุนพลเมืองของประเทศสมาชิกให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและเข้าร่วมในประชาคมระหว่างประเทศได้กว้างขวางขึ้น

9. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมการพัฒนาการดูแลเด็กปฐมวัยด้วยการแบ่งปันวิธีปฏิบัติอันดีเลิศ ประสบการณ์ และการเสริมสร้างศักยภาพในด้านดังกล่าวระหว่างกัน

บทบาทการศึกษาในการสร้างประชาคมอาเซียน

ในการพัฒนานุญัตตามแผนงานประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนนั้น ประชาคมอาเซียนได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยการเน้นการบูรณาการศึกษาให้เป็นวาระการพัฒนาของอาเซียน สร้างสังคมความรู้ด้วยการส่งเสริมการศึกษาอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และใช้กิจกรรมทางการศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างอัตลักษณ์อาเซียน ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) การศึกษาจึงมีบทบาทในการสร้างประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ใน 3 เสาหลัก สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทของการศึกษาในเสาประชาคมการเมืองและความมั่นคง การศึกษาได้มีบทบาทในเสาประชาคมการเมืองและความมั่นคง โดยการสนับสนุนความเข้าใจและความตระหนักรับรู้เรื่องกฎบัตรอาเซียนให้มากขึ้น โดยการผ่านหลักสูตรรายวิชาอาเซียน และเผยแพร่กฎบัตรอาเซียนที่แปลเป็นภาษาต่างๆ ของชาติในอาเซียนให้เน้นในหลักการแห่งประชาธิปไตย เคารพในสิทธิมนุษยชนและคำนิยมในแนวทางสันติภาพ ทั้งยังสนับสนุน ความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประเพณีและความเชื่อในภูมิภาคผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรม โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียนและครู อาจารย์ การประชุมผู้นำโรงเรียนเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นในภูมิภาคอาเซียนที่หลากหลาย การสร้างศักยภาพและเครือข่าย การจัดตั้งเวทีโรงเรียนเอเชียนตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia School Principals' Forum : SEA-SPF) เป็นต้น

2. บทบาทการศึกษาในเสาประชาคมเศรษฐกิจ การศึกษาได้มีบทบาทในเสาประชาคมเศรษฐกิจ โดยการพัฒนากรอบทักษะของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อนำไปสู่การ จัดทำ การยอมรับทักษะในอาเซียน อีกทั้งยังมีบทบาทในการสนับสนุนการขับเคลื่อนของนักเรียน นักศึกษา และการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือในภูมิภาคโดยผ่านกลไกความร่วมมือในระดับภูมิภาคระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน โดยดำเนินควบคู่ไปกับการปกป้องและปรับปรุงมาตรฐานด้านการศึกษาและวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนามาตรฐานด้านอาชีพบนพื้นฐานของความสามารถในภูมิภาคอาเซียน โดยมุ่งไปที่การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม

3. การศึกษาได้มีบทบาทในเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมในหลายด้าน ได้แก่ บทบาทในการพัฒนาเนื้อหาสาระร่วมเรื่องอาเซียน เพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรมและการสอนของครูอาจารย์ด้านศิลปวัฒนธรรมอาเซียน บทบาทในการสนับสนุนโครงการระดับภูมิภาคที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการตระหนักรู้เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกแก่เยาวชน เช่น การนำเที่ยวโรงเรียนอาเซียน โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียนนักศึกษาอาเซียน การประชุมเยาวชนอาเซียนด้านวัฒนธรรม การประชุมสุดยอดเยาวชนอาเซียนด้านวัฒนธรรม การประชุมสุดยอดเยาวชนนักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยอาเซียน การประชุมเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ฯลฯ การศึกษายังมีบทบาทในการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในประเทศสมาชิก รวมทั้งยังมีบทบาทในการจัดการประชุมวิจัยทางด้านการศึกษาอาเซียนเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาในภูมิภาคให้เป็นเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองในประเด็นที่เกี่ยวข้องของภูมิภาค ตลอดจนสนับสนุนความเข้าใจและการตระหนักรู้ในเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมในภูมิภาคโดยการบูรณาการให้อยู่ในหลักสูตรในโรงเรียน (ศรีวิการ์ เมฆวัชรชัย กุล. 2555 : 3-4 : สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2555)

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้เกิดการแข่งขัน การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน “คุณภาพการศึกษาของคนงานเป็นการตลาดที่สำคัญสำหรับนักลงทุน ยิ่งคุณมีทักษะมากเท่าไร จะมีนายจ้างจ้างคุณทำงานมากเท่านั้น (Hanson II, 1996 cited in Pratikana 2017, 46)” ทำให้ผู้นำสถานศึกษาตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นั่นหมายถึงผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทการเปิดประชาคมอาเซียนซึ่งมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

3.5 ความหลากหลายวัฒนธรรมในอาเซียน

ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีประเพณีและวัฒนธรรมต่างๆ ทั้งที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันเป็นเนื่องมาจากปัจจัยทางภูมิศาสตร์ รากฐานทางวัฒนธรรมและการนับถือศาสนา สามารถสรุปเป็นภาพรวมดังนี้

1. ศาสนา ศาสนาที่สำคัญที่เผยแพร่และได้รับการยอมรับ ได้แก่ พระพุทธศาสนา ซึ่งผู้คนส่วนใหญ่ในประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา นับถือ พิชิกรรม

ทางศาสนา ลัทธิความเชื่อต่างๆ ของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา และประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกัน เช่น การทำบุญตักบาตร การสวดมนต์ไหว้พระ สำหรับสหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม จึงมีวัฒนธรรมแบบอิสลาม สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ได้รับอิทธิพลจากคริสต์ศาสนา สาธารณรัฐสิงคโปร์และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม นับถือหลายศาสนา โดยนับถือลัทธิธรรมเนียมแบบจีนเป็นหลัก

ศาสนาพุทธทำให้ผู้อยู่ในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยส่วนใหญ่มีคุณลักษณะเด่นคือ เป็นผู้ที่ไม่กลัวความสงสารผู้อื่น มีความเมตตา ให้การเคารพผู้อื่น มีความอดทนสูง ให้อภัยผู้อื่น มีจริยธรรม ควบคุมอารมณ์ได้ดี ให้ความรักและความเคารพต่อครอบครัว มีความซื่อสัตย์สุจริต อ่อนน้อมถ่อมตน มีความขยันขันแข็ง ให้ความเคารพผู้อาวุโส มีความอดทนไม่ย่อท้อ ทำงานหนัก ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน เชื่อในกฎระเบียบ มีความมั่นคงแน่นอน ใจเย็น พุดเบา อ่อนโยน เปิดใจ ยิ้ม มีความโอบอ้อมอารี และแสดงออกถึงเป็นมิตร สุภาพ กล้าหาญ (Jeffrey Hays, 2008)

ศาสนาอิสลามทำให้ชาวมุสลิมมีลักษณะเป็นคนใจกว้าง อ่อนน้อมถ่อมตน มีความอดทน ให้การส่งเสริมสนับสนุนผู้อื่น ความเป็นมิตร เช่น ชาวอินโดนีเซียยินดีต้อนรับชาวต่างชาติ เป็นต้น (Irawanto, 2011, p.83)

2. ภาษา ประเทศที่มีภาษาคคล้ายคลึงกันโดยได้รับอิทธิพลจากภาษาสันสกฤต ชาวไทย ชาวลาว ชาวกัมพูชา สามารถสื่อสารเข้าใจกันได้ คือ ประเทศไทย และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความหมายคล้ายคลึงกัน ส่วนชาติอื่นๆ จะใช้ภาษาของตนเอง โดยภาษาอังกฤษและภาษาจีนเป็นภาษากลางที่ติดต่อกันได้ทั่วทั้งภูมิภาค (wordpress.com) ภาษาที่มีการตกลงใช้ร่วมกันระหว่างสาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐมาเลเซีย และประเทศบรูไนดารุสซาลาม คือ ภาษาบาฮาซาเรีย ภาษาที่ใช้ในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์มีมากกว่า 170 ภาษา ภาษาที่นิยมใช้กันมากคือ ภาษาสเปน ภาษาจีนฮกเกี้ยน ภาษาจีนแต้จิ๋ว ภาษาอินโดนีเซีย ภาษาซินด์ ภาษาปันจาบ ภาษาเกาหลี่ และภาษาอาหรับ

ด้านวัฒนธรรม นายสมชาย เสี่ยงหลาย ได้กล่าวถึงเรื่อง “มรดกวัฒนธรรมอาเซียน” (22 ม.ค. 2013) วัฒนธรรมส่วนใหญ่ของประเทศในกลุ่มอาเซียนได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมอินเดียและจีน ซึ่ง

ประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้รับวัฒนธรรมจากอินเดียเป็นส่วนใหญ่ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามได้รับจากจีนเป็นส่วนใหญ่ จึงจำแนกกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ซึ่งได้แก่

1. กลุ่มวัฒนธรรมลุ่มแม่น้ำโขง (ประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม) ลุ่มแม่น้ำโขงเป็นที่อยู่อาศัยของชุมชนหลายชุมชนที่มีอาณาเขตติดต่อกันซึ่งเป็นแหล่งอารยธรรมที่สำคัญซึ่งมีประเพณี คนตรี วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ทั้งที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันด้วยลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีการไปมาหาสู่ มีการค้าขาย และกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ กล่าวได้ว่า ประเทศไทย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา มีรากวัฒนธรรมเดียวกันจึงมีความพ้องของวัฒนธรรมมากกว่าสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามที่ได้รับอิทธิพลจากจีน

2. กลุ่มวัฒนธรรม สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นกลุ่มประเทศที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม แต่ก็มีประชาชนส่วนหนึ่งนับถือศาสนาพุทธ คริสต์ และฮินดู ดังนั้นวัฒนธรรมประเพณี ศิลปะ การแสดง จะมีความคล้ายคลึงกัน ในขณะที่สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศที่ผสมผสานระหว่างจีน – มาเลย์ – อินเดีย ดังนั้นจึงมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. กลุ่มวัฒนธรรมฟิลิปปินส์ แม้ว่าภูมิศาสตร์สาธารณรัฐอินโดนีเซีย และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์จะมีความคล้ายคลึงกันแต่วัฒนธรรมของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์เป็นการผสมผสานกันระหว่างตะวันตกและตะวันออกที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของวัฒนธรรมฟิลิปปินส์ได้รับอิทธิพลมาจากสเปนซึ่งเป็นเจ้าอาณานิคมมาเป็นระยะเวลานานในขณะที่เดียวกันก็ผสมผสานกับวัฒนธรรมพื้นเมือง

ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การที่จะพัฒนาบุคลากรได้ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีคุณลักษณะที่จะสร้างความร่วมมือหรืออิทธิพลเหนือบุคลากรเพื่อให้เขาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรทั้งด้านศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

3.6 อาเซียนกับทักษะเรื่องเพศและสถานภาพสตรีในอาเซียน

วัฒนธรรมและสังคมเป็นสิ่งที่กำหนดบทบาททางเพศ การมองผู้หญิงก็แตกต่างกันไปตามแต่ วัฒนธรรมของชาตินั้นๆ อาเซียนมีทักษะอย่างไรกับเพศหญิง อาเซียนมีโลกทัศน์ที่คล้ายคลึงกันว่า ผู้หญิงต้องมีครบทั้งคุณสมบัติและรูปสมบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติการรักนวลสงวนตัว มีกิริยามารยาทเรียบร้อย รู้จักงานบ้านงานเรือนเพื่อเตรียมตัวเป็นแม่บ้านแม่เรือนในอนาคต และที่สำคัญคือผู้หญิงต้องมีคู่ครอง ทั้งนี้การที่คนอาเซียนให้คุณค่าความสำคัญกับความเป็นกุลสตรีน่าจะเป็นผลมาจากจารีตประเพณีของสังคมตะวันออก นับแต่อดีตที่มักให้ความสำคัญของการเป็นกุลสตรี นอกจากนี้ การที่ผู้หญิงต้องมีคู่ครองนั้นน่าจะสืบเนื่องมาจากสภาพสังคมของอาเซียนที่ส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากสังคมเกษตรกรรม ดังนั้นการแต่งงานหมายถึงการได้แรงงานหลักที่สำคัญเข้ามาช่วยสร้างฐานะครอบครัวให้เป็นปึกแผ่นมั่นคง (สุภาพร คงศิริรัตน์และคณะ, 2014)

วัฒนธรรมในอาเซียนเป็นวัฒนธรรมที่ผู้ชายเป็นใหญ่ ผู้ชายเป็นประชากรครึ่งหนึ่งของสังคม มนุษย์ถูกหล่อหลอมให้เรียนรู้ที่จะครอบงำ ควบคุม แสดงหาผลประโยชน์ ไม่ไว้ใจ ไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่เคารพผู้หญิง (อวยพร เชื้อนแก้ว, 2012) นอกจากนี้ ผู้ชายควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ขยัน รู้จักทำมาหากิน และต้องมีความกล้าหาญ การกำหนดคุณลักษณะดังกล่าวเนื่องจากในสังคมเกษตรผู้ชายมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำครอบครัว มีหน้าที่ส่งเสริมให้คนในครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี สงบสุข และปลอดภัย ผู้ชายจึงต้องมีความรู้และความขยันหมั่นเพียรในการประกอบอาชีพ และต้องกล้าหาญเข้มแข็งเพื่อปกป้องคนในครอบครัวให้รอดพ้นจากภัยอันตรายต่างๆ ได้ นอกจากนี้ในยามศึกสงคราม ผู้ชายยังต้องทำหน้าที่เป็นทหารไปสู้รบปกป้องบ้านเมือง ผู้ชายจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการสู้รบและมีความกล้าหาญเพื่อปกป้องบ้านเมืองให้สุขสงบ ดำรงความเป็นชาติและมีความมั่นคง (สุภาพร คงศิริรัตน์และคณะ, 2014) ในขณะที่ผู้หญิงจำนวนมากถูกหล่อหลอมให้ยอมรับและยอมกับการถูกควบคุม และเชื่อว่าเพศหญิงมีค่าด้อยกว่าเพศชาย ชายตามแบบแผนของสังคมมีลักษณะเด่นๆ ได้แก่ การเป็นผู้นำ เป็นผู้หาเลี้ยงครอบครัว เสียสละ เป็นผู้ปกป้องคุ้มครอง ฉลาด มีศักดิ์ กล้าหาญ เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว อดทน ชอบความเสี่ยงและสิ่งท้าทาย มีอิสระ ดูแลตัวเองได้ และร้องไห้แสดงความอ่อนแอไม่ได้ เป็นต้น ในขณะที่ผู้หญิงตามแบบแผนของสังคมมีลักษณะเด่นๆ ได้แก่ ต้องดูแลพ่อแม่ เลี้ยงดูลูก ต้องบริการผู้อื่น อ่อนหวาน เรียบร้อย ชอบนินทา อิจฉาริษยา ใจง่าย เชื้อคนง่าย พุดมาก รักสวยรักงาม

ประณีต ละเอียดย้อน ดูเล็ดตัวเองไม่ได้ ต้องพึ่งพิงผู้อื่น เป็นเพศที่อ่อนแอ ไม่เด็ดเดี่ยว และตัดสินใจด้วยตัวเองไม่ได้ เป็นผู้ฟัง และเป็นผู้ตาม ถูกทำให้เป็นคนที่ขาดความมั่นใจ มีความกลัว ไม่กล้ายืนยันสิทธิของตนเอง และไม่มีโอกาสในการเป็นผู้นำหรือถูกจำกัดบทบาทในทางสังคม ความเป็นหญิงมักเน้นไปที่บทบาทหน้าที่ในบ้าน เช่น บทบาทหน้าที่ในการบริการผู้อื่น และการเลี้ยงดูลูก (อวยพร เชื้อนแก้ว, 2012) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้หญิงไม่ค่อยได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ หรือหากจะได้รับการยอมรับผู้นำหญิงต้องทำงานหนัก ผู้นำหญิงควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะได้รับการยอมรับจากสังคมบริบทอาเซียน

3.7 บริบทประเทศสมาชิกในอาเซียน

3.7.1 ประเทศบรูไนดารุสซาลาม (Brunei Darussalam)

ประเทศบรูไน มีชื่อเป็นทางการว่า “เนการาบรูไนดารุสซาลาม” มีเมือง “บันดาร์เสรีเบกาวัน” เป็นเมืองหลวง เป็นประเทศที่มีขนาดเล็กไม่ใหญ่นักเพราะมีเนื้อที่ 5,765 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร 428,539 คน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) ประชาชนของประเทศบรูไนดารุสซาลามเกือบ 70% นับถือศาสนาอิสลาม และใช้ภาษามาเลย์เป็นภาษาราชการ

สังคมและวัฒนธรรมบรูไน

สภาพสังคมของประเทศบรูไนดารุสซาลาม ยังมีลักษณะพื้นฐานที่ยึดหลักครอบครัว ประชาชนมีความเป็นอยู่อย่างสงบเรียบร้อย ศาสนาอิสลามมีบทบาทมากในการกำหนดพฤติกรรมทางสังคม

สภาพการปกครองเป็นระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ที่มีการจัดระเบียบตามข้อบัญญัติของศาสนาอิสลามและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและภาษาที่ใช้ในประเทศ คือ ภาษามาเลย์ อังกฤษและจีน

สำหรับชนพื้นเมืองมีภาษาที่เป็นของตนเอง ในโลกวัฒนธรรมบรูไนมีเอกลักษณ์เฉพาะตน เรียกว่า โลกมลายู ที่ปฏิบัติมาจนกลายเป็นอุดมคติของชาวบรูไนมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งคุณค่าของวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของชาวบรูไนว่าเป็นสิ่งประเสริฐ กฎหมายสามารถลงโทษบุคคลที่ปฏิเสธขนบธรรมเนียมประเพณีหรือปฏิบัติตนฝ่าฝืนวัฒนธรรมและประเพณี ทำหน้าที่จัดระเบียบสังคมและจัดระเบียบกฎหมาย

ในสังคมมลายูบรูไนผู้ใดไม่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีจะถูกประณามและลงโทษจากสังคม เช่น การเกิด การแต่งงาน เป็นต้น

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของประเทศบรูไน คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education – Brunei Darussalam) โดยไม่มีการศึกษาภาคบังคับแต่มีการจัดการศึกษาให้กับเด็กทุกคนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ยกเว้น โรงเรียนสอนศาสนาซึ่งจะถูกควบคุมโดย กระทรวงกิจการศาสนา (Ministry of Religious Affairs)

ระบบการศึกษาของบรูไนมีโครงสร้างแบบ 6 + 5 + 2 โดยมีการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี อายุตั้งแต่ 6-14 ปี การจัดการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งจะจัดสรรตามอายุ และระดับการศึกษาจากขั้นต้นจนถึงการศึกษาในระดับสูง ได้แก่

ระดับขั้นพื้นฐาน

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) การศึกษาระดับประถมศึกษาเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษาได้ตั้งแต่ช่วงอายุ 9 – 11 ปี ครอบคลุมระยะเวลา 6 ปี การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยการทำข้อสอบระดับชาติเพื่อรับประกาศนียบัตรขั้นต้น เรียกว่า Primary Certificate of Education Examination (PCE)

2. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary)

2.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower – Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 12-14 ปี ผู้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจะได้รับประกาศนียบัตร “รูไน BJCE” Brunei Junior Certificate of Education Examination (BJCE)

2.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper – Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 15-16 ปี ผู้ที่ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศบรูไนดารุสซาลามจะได้รับประกาศนียบัตร “O Level” หรือ General Certificate of Education Examination “GCE ‘O’ Level”

3. ระดับหลังมัธยมศึกษา (Post – Secondary Education) ผู้ที่ผ่านการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษาของประเทศบรูไนดารุสซาลามจะได้รับประกาศนียบัตร General Certificate of Education Examination (BCGCE) ‘A’ Level” (ระบบการศึกษาในอาเซียน.2558. น. 3 – 4)

3.8.2 ราชอาณาจักรกัมพูชา (Kingdom of Cambodia)

เมืองหลวงคือ กรุงพนมเปญ เป็นประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อกับประเทศไทยทางทิศเหนือ และ ทิศตะวันตก มีพื้นที่ 181,035 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 15,677,059 คน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) โดย ประชากรกว่า 80% นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท ใช้ภาษาเขมรเป็นภาษาราชการ แต่ก็มีหลายคนที่ พูดภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และเวียดนามได้

สังคมและวัฒนธรรม

ชาวกัมพูชาประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นอาชีพหลัก พืชที่ปลูกส่วนใหญ่ ได้แก่ ข้าวเจ้า ข้างพารา พริกไทย ซึ่งส่วนใหญ่จะปลูกบริเวณที่ราบภาคกลางรอบทะเลสาบกัมพูชา รองลงมาคือ ประมง โดยบริเวณรอบทะเลสาบกัมพูชาเป็นแหล่งประมงน้ำจืดที่สำคัญที่สุดในภูมิภาค มีการทำป่าไม้ บริเวณเขตภูเขาทางภาคเหนือโดยล่องมาตามแม่น้ำ อุตสาหกรรมในประเทศเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นโรงสีข้าว และโรงทำ

การที่ชาวกัมพูชานับถือศาสนาพุทธเป็นศาสนาหลัก ทำให้ประเพณีปฏิบัติต่างๆ ของประชาชน กัมพูชาจะสอดคล้องใกล้เคียงกับประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยผู้สูงอายุจะเข้าวัดฟังธรรม เมื่อมีงานบุญ ตามประเพณี ประชาชนหนุ่มสาวและเด็กจะร่วมแรงช่วยเหลือจัดการงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ จะมีงาน บุญประเพณีที่สำคัญทางพระพุทธศาสนา

ขนบธรรมเนียม ประเพณีของราชอาณาจักรกัมพูชาและประเทศไทยจะใกล้เคียงกันในทุกเรื่อง รวมทั้งภาษา ถ้อยคำ พยัญชนะ สระ ตัวอักษร คำศัพท์ต่างๆ

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของราชอาณาจักรกัมพูชา คือ กระทรวงศึกษาธิการ เขาวชน และการ กีฬา (Ministry of Education, Youth and Sport – Cambodia) ระบบการจัดการศึกษาของราชอาณาจักร กัมพูชาได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้การศึกษาเป็นกลไกสำคัญ ของประเทศในการขจัดความยากจน

ระบบการศึกษาของกัมพูชา มีโครงสร้างแบบ 6 + 3 + 3 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ตั้งแต่อายุ 6 – 14 ปี การจัดการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งจะจัดสรรตามกลุ่มอายุ และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงการศึกษาในระดับสูง ได้แก่

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) การศึกษาระดับประถมศึกษา เริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับขั้นต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษาได้ ตั้งแต่ช่วงอายุ 6 – 11 ปี ครอบคลุมระยะเวลา 6 ปี

2. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower – Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 12 – 14 ปี ผู้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของราชอาณาจักรกัมพูชาจะได้รับประกาศนียบัตร National Examination for Lower Secondary Education Certificate

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper – Secondary) เป็นการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 15 – 17 ปี ผู้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของราชอาณาจักรกัมพูชาจะได้รับประกาศนียบัตร National Examination for Upper – Secondary Education Certificate (ระบบการศึกษาในอาเซียน.2558. น. 3 – 4)

3.8.3 สาธารณรัฐอินโดนีเซีย (Republic of Indonesia)

เมืองหลวงคือ จาการ์ตา ถือเป็นประเทศหมู่เกาะขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีพื้นที่ 1,919,440 ตาราง

กิโลเมตร และประชากรมากถึง 255,708,785 ล้านคน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) โดย 61% อาศัยอยู่บนเกาะชวา ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และใช้ภาษา Bahasa Indonesia ภาษาอินโดนีเซีย เป็นภาษาราชการ

สังคมและวัฒนธรรม

ด้านสังคมของสาธารณรัฐอินโดนีเซียนั้น ชาวอินโดนีเซียส่วนใหญ่มักจะใจกว้างและเป็นมิตรกับทุกคนแปลกหน้าที่มักจะเต็มใจเปิดบ้านรับแขกต่างเมืองเพื่อเป็นการต้อนรับทั้งเชิญให้เข้าไปเยือนสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ และเมื่อคนเห็นผู้มาเยือนให้ความสนใจในงานเทศกาลต่างๆ แต่ศาสนาอิสลามในสาธารณรัฐอินโดนีเซียไม่เหมือนกับศาสนาอิสลามทั่วไปที่พบอยู่ในประเทศอาหรับหรืออินเดีย มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัด คือ ศตริมุสลิมในสาธารณรัฐอินโดนีเซียไม่ต้องแต่งกายคลุมกายหรือคลุมร่างกายทุกส่วนเหมือนศตริมุสลิมอาหรับ ด้านศาสนาหลักทุกศาสนาที่เข้ามาเผยแพร่ในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย มักมีพฤติกรรมผสมผสาน และเปลี่ยนแปลงไปบ้างตามความเชื่อดั้งเดิมของชาวอินโดนีเซียและมีความเชื่อว่าภูเขไฟคือสถานที่ศักดิ์สิทธิ์เป็นที่ประทับของเทพเจ้า มีความเชื่อว่า ทะเลเป็นที่สถิตของวิญญาณชั่วร้ายและแผ่นดินคือที่อยู่อาศัยของมนุษย์ ดังนั้นเพื่อปกป้องภัยพิบัติจากวิญญาณร้ายๆ ในทะเล ชาวบาห์ลิจึงสร้างวัด สร้างโบสถ์ไว้ตรงกลางระหว่างภูเขากับทะเล

ด้านวัฒนธรรม หรือขนบธรรมเนียมประเพณี ประชากรกลุ่มต่างๆ ของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย มีวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีชีวิตแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มชน ชาวชนบทที่อาศัยอยู่ห่างไกลจากตัวเมืองยังยึดมั่นอยู่กับประเพณีเดิมอยู่มาก ส่วนกลุ่มชนที่อาศัยอยู่ในตัวเมืองและได้รับการศึกษาแบบตะวันตก จะมีวิถีชีวิตแตกต่างกันออกไป การแบ่งกลุ่มตามขนบธรรมเนียมประเพณี และพื้นที่ สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ด้วยกันคือ

แบบกลุ่มแรก เป็นกลุ่มผู้คนที่อาศัยในเกาะชวาและบาห์ลี ยึดแนวทางศาสนาฮินดูส่วนมาก และรองลงมาศาสนาพุทธ ซึ่งมีวัฒนธรรมเน้นหนักเรื่องคุณค่าชีวิตของเรา ด้านจิตใจ ด้านสังคม ก่อให้เกิดพัฒนาการทางด้านศิลปะอย่างมาก

แบบกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มประชากรที่อาศัยอยู่ตามบริเวณติดริมฝั่งทะเลของเกาะซึ่งบริเวณนี้ การดำเนินชีวิตของผู้คนจะประกอบด้วยการค้า มีวัฒนธรรมศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด ส่วนมากผู้คน จะทำอาชีพนักธุรกิจค้าขาย เป็นสังคมอินโดนีเซียยุคใหม่ และได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ทาง ศาสนา และกฎหมาย

แบบกลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มที่มีความล้าหลังมาก และอาศัยอยู่ตามบริเวณเทือกเขาในส่วนลึกของ ประเทศ ดำเนินชีวิตด้วยการล่าสัตว์ และการเพาะปลูก จะกินผักที่ตัวเองปลูกขึ้น หรือทำการล่าสัตว์ ใน ป่าเพื่อเป็นอาหาร แต่ทางด้านรัฐบาลอินโดนีเซียก็ไม่ปล่อยปละละเลยได้เข้าไปปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของ ชนกลุ่มนี้แล้ว แต่มีการกำหนดกฎหมายประเพณีในสังคม ตามความเชื่อในศาสนาซึ่งจะต้องปฏิบัติ เกร่งครัดและสืบทอดกันมานานแล้ว มีสาระที่สำคัญคือ โกดองโรยง คือการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน ในงานต่างๆ เช่น การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การแต่งงาน การสร้างบ้านที่อยู่อาศัย การใช้ที่ดินร่วมกัน ภายใต้อีเมลและชื่อแม่พิเศษ(nichnipa.wordpress.com)

ระบบการศึกษา

หน่วยงานที่จัดการศึกษาของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย คือ กระทรวงศึกษาธิการแห่งชาติ (Ministry of Education Indonesia) การจัดการศึกษาของสาธารณรัฐอินโดนีเซียมีรูปแบบการศึกษาที่ หลากหลาย ทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาด้านอาชีวศึกษา การจัดการศึกษาพิเศษ การศึกษาด้านการ สอนศาสนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย มีโครงสร้างแบบ 6 + 3 + 3 โดยมีระบบการศึกษา ภาควัย 9 ปี อายุตั้งแต่ 7 – 15 ปี มีเป้าหมายเพื่อจัดหาทักษะพื้นฐานในการพัฒนาตนเองในฐานะที่ เป็นปัจเจกชน สมาชิกในสังคม ประชากรในประเทศและโลกต่างๆ กับที่เตรียมก้าวเข้าสู่การศึกษาระดับ มัธยมศึกษา แบ่งได้เป็น

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) การศึกษาระดับประถมศึกษาเริ่มตั้งการศึกษาเกรด 1 ซึ่งเป็น การศึกษาระดับต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษาได้ ตั้งแต่ช่วงอายุ 7 – 12 ปี ครอบคลุม ระยะเวลา 6 ปี จะมีลักษณะแตกต่างกัน 2 แบบ คือ โรงเรียนประถมศึกษาแบบทั่วไป (General Primary

School) และโรงเรียนประถมศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการ (Special Primary School for Handicapped Children) การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยทำข้อสอบระดับชาติ School Final National Examination (UASBN) เพื่อรับประกาศนียบัตร

2. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower – Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษา ระดับประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 13 -15 ปี มีลักษณะแบบเดียวกับ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีโรงเรียนแบบทั่วไป และโรงเรียนพิเศษสำหรับเด็กพิการ โรงเรียน มัธยมศึกษาสำหรับผู้จบการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เวลาเรียน 3 ปี โดยมีรูปแบบของการจัด การศึกษาหลายแบบ เช่น แบบสามัญทั่วไป แบบสามัญวิชาชีพ แบบสามัญทางศาสนา แบบสามัญ บริหาร และแบบการศึกษาพิเศษ การเลื่อนเกรดจะทดสอบนักเรียน โดยการทำข้อสอบระดับชาติ National Examination (UNUjian Nasional)

3. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper – Secondary) เป็นช่วงชั้นการศึกษาที่สูงจากมัธยมศึกษา ตอนต้น ช่วงอายุตั้งแต่ 16 – 18 ปี การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียน โดยการทำข้อสอบระดับชาติ National Examination (UANUjian Akhir Nasional) (ระบบการศึกษา. 2558. น. 5 -6)

3.2.4 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) (The Lao People's Democratic Republic of Lao PDR)

เมืองหลวงคือ เวียงจันทน์ ติดต่อกับประเทศไทยทางทิศตะวันตก โดยสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีพื้นที่ประมาณ 236,800 ตารางกิโลเมตร พื้นที่กว่า 90% เป็นภูเขาและที่ราบสูง และไม่มีพื้นที่ส่วนใดที่ติดทะเล ปัจจุบันปกครองด้วยระบอบสังคมนิยม โดยมีประชากร 7,019,652 ล้านคน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) ใช้ภาษาลาวเป็นภาษาหลัก แต่ก็มีคนที่พูดภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศสได้ ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ

สังคมและวัฒนธรรม

สังคมและวัฒนธรรมของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีความคล้ายคลึงกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ชาวลาวมีความเชื่อศรัทธาสุจริต กล้าหาญ อดทน รักอิสระเสรี รักหมู่คณะ ไม่ชอบการเบียดเบียนข่มเหง เป็นชาติที่รักสงบ มีความเคารพนับถือในบรรพบุรุษ นับถือผู้อาวุโสทางอายุเป็นเกณฑ์สำคัญ ลักษณะครอบครัวเป็นครอบครัวใหญ่ (สังคมประเทศลาว, sites.google.com)

ระบบการศึกษา

หน่วยงานที่จัดการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education – Lao PDR) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ระบบการศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระดับอนุบาล และก่อนวัยเรียน และการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในความดูแลและรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีโครงสร้าง 5 + 3 + 3 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 5 ปี อายุตั้งแต่ 6 – 10 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวใช้เวลาเรียน 5 ปี เด็กที่จะเริ่มเข้าเรียนเมื่อมีอายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้ คือ การศึกษาภาคบังคับในเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษาได้ตั้งแต่อายุ 6-10 ปี ครอบคลุมระยะเวลา 5 ปี

2. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นจากการศึกษาระดับประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 11 – 13 ปี การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยการทำข้อสอบระดับชาติ Lower Secondary Achievement Examination for Lower Secondary Diploma

3. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 14 – 16 ปี การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยการทำข้อสอบระดับชาติ Upper Secondary Achievement Examination for Upper Secondary Diploma ในกรณีที่ได้รับโควต้าให้เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย หรือข้อสอบระดับชาติ National Entrance Examination ในกรณีที่ไม่ได้รับโควต้า (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น. 7 – 8)

3.8.5 สหพันธรัฐมาเลเซีย (Malaysia)

เมืองหลวงคือ กรุงกัวลาลัมเปอร์ เป็นประเทศที่ตั้งอยู่ในเขตศูนย์สูตร แบ่งมาเลเซียตะวันตกตั้งอยู่บนคาบสมุทรมาลายู และมาเลเซียตะวันออกตั้งอยู่บนเกาะบอร์เนียว ทั้งประเทศมีพื้นที่ 329,758 ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากร 30,651,176 ล้านคน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) นับถือศาสนาอิสลามเป็นศาสนาประจำชาติ ใช้ภาษา บามาเลย์ มาเลเซีย เป็นภาษาราชการ

สังคมและวัฒนธรรม

ด้านสังคมและวัฒนธรรมของสหพันธรัฐมาเลเซียมีความหลากหลาย หลังจากประเทศอังกฤษได้เข้ามาปกครองสหพันธรัฐมาเลเซียในช่วงปี พ.ศ.2369 ได้มีกลุ่มชาวจีนและชาวอินเดียเป็นจำนวนมากเข้ามาประกอบอาชีพค้าขาย จึงเพิ่มความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรมทำให้มาเลเซียเป็นประเทศที่มีประชากรที่มีความหลากหลายทางศาสนาและเชื้อชาติ โดยประมาณร้อยละ 60 ของชาวมาเลเซียนับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 32 เป็นชาวจีนซึ่งอาศัยอยู่ทางตอนใต้ของประเทศนับถือลัทธิเต๋า

และศาสนาพุทธนิกายมหายาน ร้อยละ 8 เป็นชาวอินเดียที่นับถือศาสนาฮินดู ในด้านสังคมและวัฒนธรรมของสหพันธรัฐมาเลเซียแต่ละพื้นที่จะแตกต่างกันออกไป เช่น ชาวมลายูที่ยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีแบบ Adat Temenggong ที่ยึดถือทางฝ่ายบิดาเป็นผู้รับมรดกสืบทอด เป็นขนบธรรมเนียมที่ยึดถือในรัฐส่วนใหญ่ของแหลมมลายู (ยกเว้นรัฐเนกรีเซมบีลัน) ซึ่งเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือกันมาตั้งแต่ยุคมะละกาแผ่ขยายไปรัฐต่างๆ ทั้งทั้งแหลมมลายู ขนบธรรมเนียมที่ยึดถือในรัฐเนกรีเซมบีลันและบางส่วนของรัฐมะละกา มีความโดดเด่นคือ จะยึดถือทางฝ่ายมารดา หมายถึง อำนาจและทรัพย์สินมรดกจะถูกสืบทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งทางสายเลือดมารดา มรดกจะเป็นของบุตรสาว

ระบบการศึกษา

สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน ระบบการเรียนการสอนแบบ Twinning Program หรือหลักสูตรปริญญาร่วมระหว่างประเทศ ผู้เรียนจะได้รับวุฒิปริญญาจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันเป็นที่ยอมรับซึ่งเป็นระบบที่ได้รับความนิยมอย่างมากในกลุ่มประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และแคนาดา หน่วยงานจัดการศึกษาของสหพันธรัฐมาเลเซีย คือ 1) กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education MOE) ซึ่งจะดูแลการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา 2) กระทรวงอุดมศึกษา (Ministry of Higher Education MOHE) ดูแลการศึกษาในระดับอุดมศึกษา แบ่งระดับการบริหารเป็น 5 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับรัฐ ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับโรงเรียน การบริหารการศึกษาระดับชาติอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐบาลกลาง (Federal Government) การศึกษาที่มีลักษณะเป็นการศึกษานอกระบบ (Non – formal Education) จะมีกรมจากกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ เช่น กรมแรงงาน กรมเกษตร เป็นต้น

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของสหพันธรัฐมาเลเซีย มีโครงสร้างแบบ 6 + 3 + 2 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 6 ปี ตั้งแต่อายุ 6 – 11 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับเตรียมความพร้อม (Pre – School Education) คือ การศึกษาระดับอนุบาลที่เป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่วัยการศึกษาภาคบังคับ สำหรับเด็กอายุ 4 – 6 ปี ซึ่งจากแผน

แม่บทการศึกษาสหพันธรัฐมาเลเซียเริ่มให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตั้งแต่ในระดับอนุบาลด้วยการกำหนดให้การศึกษาในระดับอนุบาลเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาชาติ

ทั้งนี้ในปีค.ศ.2012 กระทรวงศึกษาธิการได้ลงประกาศว่าของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 2 ว่า เจื่อนใจในการคัดเลือกเด็กเข้าเรียนในระดับอนุบาลจะต้องเป็นสัญชาติมาเลย์เท่านั้น และทำการคัดเลือกโดยคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอน ครูผู้ช่วยและตัวแทนของชุมชน สาเหตุการจำกัดสัญชาติในการเข้าเรียนระดับอนุบาลนั้น เนื่องมาจากรัฐบาลมีการสนับสนุนเงินช่วยเหลือในการเล่าเรียน ทั้งค่าเล่าเรียน ค่าอาหาร ค่าช่วยเหลืออื่นๆ และค่าธรรมเนียมตะกาฟูลซึ่งเป็นค่าธรรมเนียมในการประกันตามหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติ

2. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาในสหพันธรัฐมาเลเซียใช้เวลาเรียน 6 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับ ในเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับขั้นต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษา

3. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary) เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากระดับประถมศึกษาที่มีระยะเวลาในการเรียน 5 ปี ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower – Secondary Education (Form 1 – 3) 2) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper – Secondary Education (Form 4 – 5) นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 สาขาวิชา คือ เน้นด้านวิชาการ เน้นด้านเทคนิค และเน้นด้านวิชาชีพ สำหรับนักเรียนที่เลือกเรียนวิชาสายวิชาการ และสายเทคนิคเมื่อจบจะต้องสอบผ่านข้อสอบของรัฐที่เรียกว่า Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) ส่วนนักเรียนในสายวิชาชีพจะต้องสอบผ่าน SPMV Sijil Pelajaran หรือ Malaysia Vakasional

หากสำเร็จการศึกษาในระดับนี้ นักเรียนจะได้รับวุฒิเทียบเท่ากับ GCSE ‘O’ หรือ General Certificate of Secondary Education ซึ่งเป็นวุฒิการศึกษาที่ใช้แบบแผนการเรียนการสอนระบบอังกฤษ และนักเรียนที่สามารถเลือกได้ว่าจะเรียนต่อในสายวิชาชีพ (Certificate/Diploma) หรือเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา (Higher Education) (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น. 9 – 11)

3.8.6 สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ (Republic of the Philippines)

เมืองหลวงคือ กรุงมนิลา ประกอบด้วยเกาะขนาดต่างๆ รวม 7,107 เกาะ โดยมีพื้นที่ 298,170 ตารางกิโลเมตรมีประชากร 101,802,706 คน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาคริสต์ และเป็นประเทศที่มีประชาชนนับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเป็นอันดับ 4 ของโลก มีการใช้ภาษามากถึง 170 ภาษา แต่ใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาตากาล็อกเป็นภาษาราชการ

สังคมและวัฒนธรรม

สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ที่ประกอบไปด้วยเกาะต่างๆ และมีชนเผ่าดั้งเดิมหลายชนเผ่า หลายชาติพันธุ์ รวมทั้งกลุ่มที่เข้ามาไม่ว่ากลุ่มชาวคริสเตียนจากตะวันตก ชาวจีนที่เข้ามาทำการค้าตั้งแต่สมัยสเปนเข้ามาครอบครอง ซึ่งล้วนแล้วแต่มีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง จึงไม่แปลกที่ทำให้มีภาษาและวัฒนธรรมในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์มีความหลากหลายไปด้วย รวมทั้งการพัฒนาของสังคมดั้งเดิมไปสู่การเมืองขึ้นไปภายใต้การปกครองของสเปนและสหรัฐอเมริกาทำให้ชาวฟิลิปปินส์มีการผสมผสานทางวัฒนธรรมของวัฒนธรรมพื้นเมือง วัฒนธรรมมุสลิม วัฒนธรรมสเปนและวัฒนธรรมอเมริกันนั้นคือ มีลักษณะครอบครัวที่ใกล้ชิดแบบสเปนแต่มีความทันสมัยแบบอเมริกาโดยเฉพาะในสังคมเมือง

การที่สเปนเข้ามาครอบครองจึงได้นำศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเข้ามาเผยแพร่เพื่อเป็นเครื่องมือในการปกครองซึ่งทำให้สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ในปัจจุบันเป็นประเทศที่มีคนนับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิกเป็นอันดับ 4 ของโลก คิดเป็นประมาณร้อยละ 83 ของชาวฟิลิปปินส์ วิถีชีวิตของชาวฟิลิปปินส์เกี่ยวข้องกับศาสนาตั้งแต่เกิดจนตาย การคุมกำเนิดเป็นเรื่องขัดกับหลักศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก จึงทำให้มีบุตรมาก เป็นครอบครัวใหญ่ ทั้งรับอิทธิพลระบบเจ้าขุนมูลนายและระบบอุปถัมภ์จากสเปน และค่านิยมทางครอบครัวที่เป็นแบบประเพณีนิยม อบรมให้เคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโส เด็กจะถูกอบรมสั่งสอนให้ยอมรับอำนาจของผู้อาวุโสกว่า จึงทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับอำนาจนิยม วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตของชาวฟิลิปปินส์เป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานของเอเชีย ยุโรปและสหรัฐอเมริกาโดยเฉพาะอเมริกาได้ปลูกฝังความเชื่อมั่นในตนเองให้กับชาวฟิลิปปินส์ ทำให้กล้าแสดงออกในความคิดเห็นของตนเอง กล้าวิพากษ์วิจารณ์ไม่ว่าเรื่องนั้นจะรุนแรงแค่ไหน

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) ระบบการศึกษาของฟิลิปปินส์มีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการศึกษาแบบเป็นทางการนั้นมีลำดับขั้นตอนของการเรียนรู้สามระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาแบบเป็นทางการของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์เป็นแบบ 6 + 4 + 2 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 13 ปี ตั้งแต่อายุ 5 – 17 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ในระดับประถมศึกษานั้นจะใช้เวลาศึกษาภาคบังคับ 6 ปี ที่โรงเรียนของรัฐบาล หรือ 7 ปี ในโรงเรียนเอกชน นอกเหนือจากหลักสูตรการศึกษาประถมศึกษาซึ่งนักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ การศึกษาระดับนี้รวมไปถึงการเรียนชั้นอนุบาล และเตรียมประถมศึกษา ก็ได้ นักเรียนที่มีอายุระหว่าง 3 – 4 ปี

2. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาใช้เวลา 4 ปี นักเรียนต้องเรียนให้จบชั้นประถมศึกษาตอนปลายก่อน นักเรียนส่วนใหญ่ที่เรียนชั้นมัธยมศึกษาจะมีอายุ 12 ปี และเรียนจบเมื่ออายุ 15 ปี การเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยการทำข้อสอบระดับชาติ National Career Association Examination (NCAE) (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น.14 – 15)

3.8.7 สาธารณรัฐสิงคโปร์ (The Republic of Singapore)

เมืองหลวงคือ กรุงสิงคโปร์ ตั้งอยู่บนตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางคมนาคมทางเรือของอาเซียน จึงเป็นประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจมากที่สุดในย่านนี้ แม้จะมีพื้นที่ราว 699 ตารางกิโลเมตรเท่านั้น มีประชากร 5,618,865 คน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ แต่มีภาษามาเลย์เป็นภาษาประจำชาติ ปัจจุบันใช้การปกครองแบบสาธารณรัฐ (ประชาธิปไตยแบบรัฐสภา มีสภาเดียว)

สังคมและวัฒนธรรม

สภาพความเป็นอยู่ของคนสิงคโปร์เป็นพหุสังคม ประกอบด้วยคนหลายเชื้อชาติ ไม่ว่าจะเป็นจีน อินเดีย มาเลย์ และอื่นๆ อยู่ร่วมกันด้วยความสงบสุข ไม่ค่อยมีปัญหาความขัดแย้งทางเชื้อชาติดังเช่นประเทศอื่นๆ (www.sac.or.th/database/southeastasia/subject.php) โดยที่ทุกเชื้อชาติยังดำรงไว้ซึ่งวิถีการดำเนินชีวิต ประเพณีและวัฒนธรรมของตนไว้อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ในสาธารณรัฐสิงคโปร์ยังมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาตินับถึง 90,000 คน ที่เข้ามาอยู่อาศัยและทำงาน ซึ่งคนเหล่านี้ได้เข้ามาเผยแพร่ขนบธรรมเนียมและแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับคนในประเทศ (Theeyarat, 2011) ส่วนใหญ่พักอาศัยอยู่แฟลตสูงตามย่านต่างๆ ได้แก่ 1. อาหรับสตรีท (Arab Street) และกัมปง กีลาม (Kampong Glam) เป็นย่านมาเลย์มุสลิม 2. ไชน่าทาวน์ (China Town) เป็นแหล่งธุรกิจของชาวจีนซึ่งมีวัดศรีมาริอัมมันต์ (Sri Mariamman Temple) ของอินเดีย ตั้งอยู่ใกล้ๆ วัดจีน กลางไชน่าทาวน์ 3. ลิตเติลอินเดีย (Little India) เป็นย่านของคนอินเดียที่มีศาลเจ้าและมัสยิดรวมอยู่ด้วย ชาวสิงคโปร์อยู่ในสภาวะเร่งรีบในการเดินทางและการทำงาน ชีวิตประจำวันส่วนใหญ่อยู่กับงาน เมื่อหลังเลิกงานใช้เวลาออกบ้านเพื่อรับประทานอาหารเช้าหรือพักผ่อนโดยการเดินช้อปปิ้งหรือดูหนัง ฟังเพลง ส่วนการพักผ่อนในช่วงสุดสัปดาห์นิยมไปสวนสาธารณะ ชายหาด หรือเกาะเซนโตซา (www.sac.or.th/database/southeastasia/subject.php)

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของสาธารณรัฐสิงคโปร์ คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการศึกษามากโดยถือว่าประชาชนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของประเทศ รัฐบาลให้การอุดหนุนด้านการศึกษาจนเหมือนกับเป็นการศึกษาให้เปล่า

โรงเรียนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาล้วนแต่เป็นโรงเรียนรัฐบาล หรือกึ่งรัฐบาล สถานศึกษาเอกชนของสาธารณรัฐสิงคโปร์มีเฉพาะในระดับอนุบาล และโรงเรียนนานาชาติเท่านั้น การศึกษาภาคบังคับของสาธารณรัฐสิงคโปร์จะต้องเรียนรู้ 2 ภาษาควบคู่กันไป ได้แก่ ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก และเลือกเรียนภาษาแม่ (Mother Tongue) อีก 1 ภาษา คือ จีน (แมนดาริน) มาเลย์ หรือทมิฬ (ฮินดี)

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นระบบ 6 + 4 + 2 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 6 ปี มีอายุตั้งแต่ 6 – 11 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาใช้เวลาเรียน 6 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การเลื่อนเกรดนั้นจะทดสอบนักเรียนโดยการทำข้อสอบ Primary School Leaving Examination (PSLE) เพื่อที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาต่อไป ผลการเข้าสอบมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา

2. ระดับมัธยมศึกษา (Junior High School/Secondary) ระยะเวลาเรียน 4 ปี ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 12 – 15 ปี การศึกษาในระดับมัศึกษานั้นจะมี 3 หลักสูตรให้เลือกตามความสามารถและความสนใจโดยใช้เวลา 4 – 5 ปี ได้แก่ หลักสูตรพิเศษ (Special course) หลักสูตรเร่งรัด (Express course) หลักสูตรปกติ (Normal course) เมื่อจบหลักสูตรจะมีการสอบโดยหลักสูตรพิเศษ และหลักสูตรเร่งรัดจะต้องผ่านประกาศนียบัตร GCE (General Certificate of Education) ในระดับ ‘O’ Level ส่วนหลักสูตรปกติจะต้องผ่าน GCE ‘N’ Level แต่ถ้าต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาก็ต้องสอบให้ผ่าน GCE ‘O’ Level เช่นเดียวกัน (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น. 16 – 18)

3.8.8 ประเทศไทย (Thailand)

เมืองหลวงคือ กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 513,115.02 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 77 จังหวัด มีประชากร 67,400,746 คน (ข้อมูลปี 2015) ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และใช้ภาษาไทยเป็นภาษาราชการ ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยโดยมีพระมหากษัตริย์เป็นองค์ประมุขของประเทศ

สังคมและวัฒนธรรม

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีโครงสร้างแบบหลวมๆ มีความหลากหลายในเรื่องชาติพันธุ์ ศาสนาและวัฒนธรรมแต่สามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืน จนเป็นสังคมที่มีลักษณะเฉพาะ รักอิสระ ยึดมั่นในสถาบันศาสนา พระมหากษัตริย์ มีขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ยอมรับในระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ ไม่นิยมความรุนแรง ชอบประนีประนอม และใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย ในปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงในโลกโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การคมนาคมสะดวกสบาย และมีการเปลี่ยนค่านิยมในการบริโภค ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตบางประการทั้งในเมืองและชนบท

สังคมไทยยังคงรักษาสังคมแบบเครือญาติ เคารพผู้ที่รักและนับถือรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น โดยเฉพาะในสังคมชนบทที่ร่วมกันทำบุญตามเทศกาล เช่น การทำบุญวันสงกรานต์เพื่ออุทิศส่วนกุศลให้บรรพบุรุษผู้ล่วงลับ การนำของขวัญและน้ำอบไปรดน้ำขอพรจากบิดา มารดา และญาติผู้ใหญ่ เป็นการฝึกฝนคนให้มีความกตัญญู การทำบุญวันเข้าพรรษา การทอดกฐิน ฯลฯ ล้วนแต่เป็นการกล่อมเกล่าจิตใจให้มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความสามัคคี และเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน (nichnipa.wordpress.com)

ในสังคมไทยเมื่อเด็กชายและเด็กหญิงเกิดในครอบครัว คนในครอบครัวคาดว่า เด็กหญิงต้องสวยและรับผิดชอบงานบ้าน ในขณะที่เด็กชายโตขึ้นมาพร้อมกับความเข้มแข็งและความสามารถ

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของประเทศไทย คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) ระบบการศึกษาประเทศไทยปัจจุบันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 มีการจัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ในการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัตินี้จะไม่พิจารณาแบ่งแยกการศึกษาในระบบ โรงเรียนนอกจากการศึกษานอกระบบ โรงเรียนแต่จะถือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นเพียงวิธีการเรียนการสอน หรือรูปแบบของการเรียนการสอน ฉะนั้นแนวทางใหม่ คือ สถานศึกษาสามารถจัดได้ทั้ง 3 รูปแบบ และให้มีระบบเทียบโอนการเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบ

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของประเทศไทยเป็นระบบ 6 + 3 + 6 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ตั้งแต่อายุ 6 - 14 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาใช้เวลาเรียน 6 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับในเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับขั้นต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษา เมื่อต้องการจะเลื่อนเกรดเพื่อศึกษาต่อในระดับถัดไป ในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายจะต้องได้รับการทดสอบ Ordinary National Education Test (O-NET)

2. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary)

2.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower – Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาประถมศึกษาระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 12 - 14 ปี

2.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper Secondary) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 15 - 17 ปี โดยหากนักเรียนต้องการจะเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รับการทดสอบ General Aptitude Test (GAT) and Professional Aptitude Test (PAT) (ระบบการศึกษาในอาเซียน, 2558. น. 19 – 20)

3.8.9 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (The Socialist Republic of Vietnam)

เมืองหลวงคือ กรุงฮานอย มีพื้นที่ 311,689 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณ 93,386,630 คน (ข้อมูลปีค.ศ. 2015) ประมาณ 25 % อาศัยอยู่ในเขตเมือง ส่วนใหญ่ร้อยละ 70 นับถือศาสนาพุทธนิกายมหายาน ที่เหลือนับถือศาสนาคริสต์ ปัจจุบันปกครองด้วยระบอบสังคมนิยมคอมมิวนิสต์

สังคมและวัฒนธรรม

แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นสังคมนิยมโดยมีพรรคคอมมิวนิสต์เป็นองค์กรทางการเมืองสูงสุดแต่เวียดนามนับเป็นประเทศหนึ่งในคาบสมุทรอินโดจีนที่มีขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมเก่าแก่ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน และยังคงสืบทอดมาจนปัจจุบัน

วิถีชีวิตของชาวเวียดนามมีความสัมพันธ์กับจีนมาก่อนการปฏิวัติระบบการปกครองจึงทำให้มีความเชื่อศิลปะ วิธีการดำรงชีวิต ตลอดจนประเพณีและวัฒนธรรมต่างๆ ที่ใกล้เคียงกับจีน ลัทธิความเชื่อต่างๆ ของจีนได้แพร่ขยายเข้ามายังเวียดนามด้วย ทั้งลัทธิขงจื๊อที่ให้ความสำคัญต่อการนับถือบรรพบุรุษ ลัทธิเต๋าที่สอนเรื่องความสมดุลของธรรมชาติ รวมไปถึงศาสนาพุทธนิกายมหายานที่สอนเรื่องกรรมดีและกรรมชั่ว แม้ว่ารัฐบาลคอมมิวนิสต์ของเวียดนามจะทำลายความเชื่อและศาสนาส่วนหนึ่งในช่วงปฏิวัติระบบการปกครอง แต่ปัจจุบันมีการผ่อนปรนมากขึ้น โดยอนุญาตให้มีนักบวชในศาสนาพุทธและศาสนาอื่นๆ ได้

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม คือ กระทรวงศึกษาธิการและฝึกอบรม (Ministry of Education and Training) ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ประชาชนได้มีจิตวิญญาณในความเป็นสังคมนิยม มีเอกลักษณ์ประจำชาติและมีความสามารถในด้านอาชีพ ในปี 2534 สภาแห่งชาติของสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามได้ออกกฎหมายการกระจายการศึกษาระดับประถมศึกษา (Law of Universal Primary Education) ซึ่งเป็นกฎหมายฉบับแรกว่าด้วยการศึกษาในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามเป็นระบบ 5 + 4 + 3 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ตั้งแต่อายุ 6 – 14 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาใช้เวลาเรียน 5 ปี เด็กจะเริ่มเข้าเรียนเมื่ออายุ 6 ปี การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับในเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษา

2. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary)

2.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower Education) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 4 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 11 -14 ปี

2.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper Education) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ระยะเวลาเรียน 3 ปี ช่วงอายุตั้งแต่ 15 – 17 ปี (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น. 21 – 22)

3.8.10 สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ (Union of Myanmar)

เมืองหลวงคือ กรุงเนปิดอร์ ติดต่อกับประเทศไทยทางทิศตะวันออก โดยทั้งประเทศมีพื้นที่ประมาณ 678,500 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 54,164,262 คน (ข้อมูลปีค.ศ.2015) กว่า 90 % นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท หรือหินยาน และใช้ภาษาพม่าเป็นภาษาราชการ

สังคมและวัฒนธรรม

ชาวเมียนมาร์เป็นชนชาติที่ยึดมั่นในขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต การยึดมั่นในคุณค่าของอดีตเช่นนี้ทำให้ชาวเมียนมาร์ยังคงดำเนินชีวิตตามแบบที่คนโบราณเคยยึดถือโดยเฉพาะเรื่องของจริยธรรม การนับถือศาสนา และการปฏิบัติตามประเพณีที่ได้รับการสืบทอดต่อกันมา สังคมของชาวเมียนมาร์เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์เป็นอย่างมาก สถานภาพของชายจะสูงกว่าหญิง แต่ขณะเดียวกันเมื่อหญิงแต่งงานแล้วก็สามารถขอหย่าจากสามีได้ เมื่อหย่าแล้วก็กลับมาอยู่ที่บ้านพ่อแม่เหมือนเดิม ในช่วงวัยแต่งงาน มักจะแต่งงานตั้งแต่อายุยัง

น้อย พิธีแต่งงานเรียบง่าย ไม่ต้องมีพิธีทางศาสนาหรือทางโลก มีแต่การจัดทะเบียนสมรสเพื่อประโยชน์ในการแบ่งสินสมรส ผู้หญิงชาวเมียนมาร์จะได้รับสิทธิตามกฎหมายทัดเทียมชาย แม้ว่าสถานภาพอื่นๆ ทางสังคมจะด้อยกว่าก็ตาม แต่กฎหมายของเมียนมาร์ก็คุ้มครองสิทธิของผู้หญิงอย่างมาก ตลอดช่วงชีวิตของเมียนมาร์ชีวิตมันอยู่ในขนบธรรมเนียม (nichnipa.wordpress.com)

ระบบการศึกษา

หน่วยงานจัดการศึกษาของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) การศึกษาของสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ รัฐเป็นผู้สนับสนุนด้านงบประมาณของทุกโรงเรียน จะเสียค่าเล่าเรียนเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเท่านั้น ระบบการศึกษาแต่เดิมนั้นเป็นระบบบริหารซึ่งรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ต่อมาได้มีการกระจายอำนาจการบริหารออกไปสู่ระดับรัฐและหัวเมืองต่างๆ โดยมีหัวหน้าส่วนการศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแลและประสานงาน

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบการศึกษาของพม่าเป็นระบบ 5 + 4 + 2 โดยมีระบบการศึกษาภาคบังคับ 5 ปี ตั้งแต่อายุ 5-9 ปี แบ่งได้เป็น

1. ระดับประถมศึกษา (Primary) ระดับประถมศึกษาในพม่าใช้เวลาเรียน 5 ปี การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับ ในเกรด 1 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับขั้นต้นของนักเรียนที่สามารถเข้าสู่ระบบการศึกษา

2. ระดับมัธยมศึกษา (Secondary)

2.1 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Lower Education) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากการศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 4 ปี ช่วงอายุนักเรียนอยู่ระหว่าง 14 – 15 ปี

2.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Upper Education) เป็นช่วงการศึกษาที่สูงขึ้นมาจากมัธยมศึกษาตอนต้น ระยะเวลาเรียน 2 ปี ช่วงอายุนักเรียนจะอยู่ระหว่าง 14 -15 ปี (ระบบการศึกษาในอาเซียน. 2558. น.12 – 13)

การศึกษาบริบทอาเซียนทำให้ทราบว่าเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียนซึ่งมีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ความเชื่อ ศาสนา และวัฒนธรรม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลหรือหล่อหลอมคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี



ตารางที่ 2 บริบทของประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน

ประเทศ	ร ะ บ บ การศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ศาสนา	ช่องว่างระหว่างเพศ โดยการจัดอันดับของ World Economic Forum 2014-2015	ระดับการศึกษาจัดโดย	
				World Economic Forum 2014-2015	Human Development Index
๑. ประเทศบรูไนดารุสซาลาม	6+5+2=11	นับถือศาสนาอิสลามประมาณ 70%	88	-	2
๒. ราชอาณาจักรกัมพูชา	6+3+3=12	นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท 80%	108	7	8
๓. สหพันธรัฐมาเลเซีย	6+3+2=11	นับถือศาสนาอิสลาม 60.4%	111	2	3
๔. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	6/7 + 4 = 10/11	นับถือศาสนาคริสต์ 92%	7	8	6
๕. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม	5+4+3=12	นับถือศาสนาพุทธนิกายมหายาน 70%	83	3	7
๖. สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์	5+4+2=11	นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท 90%	-	9	10
๗. ประเทศไทย	6+3+3=12	นับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท 95%	60	4	4
๘. สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	6+3+3=12	นับถือศาสนาอิสลาม 87%	92	5	5
๙. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	5+3+3=11	นับถือศาสนาพุทธ 75%	52	6	9
๑๐. สาธารณรัฐสิงคโปร์	6+4+2=12	นับถือศาสนาพุทธ 42%	54	1	1

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีระยะการศึกษาตั้งแต่ 10 – 13 ปี เป็นช่วงระยะเวลาที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของประชากรในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ สถานศึกษาเป็นสถานที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพนักเรียน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้นๆ ต้องมีประสิทธิภาพในการนำครู บุคลากร และนักเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสงค์ คุณลักษณะใดบ้างที่จำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 บริบทสตรีในอาเซียน

ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนประกอบด้วย 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศบรูไนดารุสซาลาม ราชอาณาจักรกัมพูชา สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศไทย และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ในบริบทอาเซียนที่วัฒนธรรมในอดีตที่ถือเป็นชายเป็นใหญ่ ชายเป็นผู้นำ หญิงมีหน้าที่เป็นผู้ตามดูแลเลี้ยงดูบุตร และดูแลบ้าน

เมื่อมีเด็กหญิงเกิดในครอบครัวมักจะคิดว่าพวกเขาต้องดูแลเลี้ยงดูเด็กคนนั้นไปจนตลอดชีวิต แต่เด็กผู้ชายเกิดมาเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว เมื่อเด็กผู้ชายเกิดในครอบครัวใดจึงมีงานฉลองไม่ว่าครอบครัวนั้นจะร่ำรวยหรือยากจนก็ตาม บางครั้งครอบครัวนั้นยินดีที่จะกู้ยืมเงินมาจัดงานให้ แต่ถ้ามีเด็กผู้หญิงเกิดในครอบครัวใดไม่มีครอบครัวใดที่ให้การต้อนรับ (culture and mental health of women in South-East Asia)

กระบวนการขับเคลื่อนสิทธิสตรีและความเป็นธรรมทางเพศในอาเซียนมีการดำเนินการอย่างเข้มข้นยาวนาน 20 – 30 ปี แต่ก็ยังคงไม่ได้รับความเป็นธรรมเพราะทัศนคติของคนในสังคมไม่ได้เปลี่ยน แม้ว่าสตรีในอาเซียนจะมีความรู้ มีรายได้ที่ดีขึ้น เงินหน้าขับเคลื่อนความเป็นธรรมทางเพศ การขาดความรู้ มีความเหลื่อมล้ำทางเพศ การขาดโอกาส ทำให้สตรีในอาเซียนยังไม่เท่าเทียมกับชาย การให้การศึกษามากที่สุดจึงจะช่วยให้ผู้หญิงตระหนักถึงสิทธิและบทบาทของตนเอง (สตรีอาเซียนพร้อมรับ AEC หรือยัง)

ในศตวรรษที่ 19 หญิงได้รับการจ้างงานให้ทำงานในไร่และในโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าชาย ตำแหน่งผู้นำหมู่บ้านเป็นชาย เป็นหัวหน้าครอบครัว หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มี

การกล่าวถึงความเท่าเทียมทางเพศ จำนวนสตรีที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานราชการในท้องถิ่น ในวัฒนธรรมที่ชายเป็นใหญ่ ชายยังคงเป็นผู้ที่อำนาจ ต่อมา ผู้หญิงในอาเซียนได้รับการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ในประเทศบรูไนดารุสซาลาม ประเทศไทย และ สาธารณรัฐฟิลิปปินส์จำนวนสตรีที่สำเร็จการศึกษาที่สูงกว่าชายในระดับมัธยมศึกษา ในขณะที่ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐอินโดนีเซียมีจำนวนชายและหญิงที่สำเร็จการศึกษา เท่ากัน (asiasociety.org/education/women_southeast-asia)

อวยพร เชื้อนแก้ว กล่าวว่า มีการสร้างกรอบความเป็นชายในสังคมเน้นเรื่องภาวะผู้นำ และ ความสามารถต่างๆ ในขณะที่กรอบของสตรีเน้นบทบาทหน้าที่ในบ้าน ในการให้บริการผู้อื่น และเลี้ยง ลูก ผู้หญิงที่เดินตามกรอบของสังคมได้รับการชื่นชมจากครอบครัว และสังคม สตรีจึงถูกจำกัดให้อยู่ใน สถานภาพผู้ตาม สตรีบางคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพน้อยกว่า และทำให้เป็นคนขาดความมั่นใจ มีความกลัว ต้องพึ่งพาผู้อื่น ไม่มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำ ผู้ชายจึงควบคุมอำนาจ และการตัดสินใจในสถาบัน หลักๆ ของสังคม

ลักษณะความเป็นหญิงหรือชายล้วนแต่เกิดจากการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นความอ่อนโยน ความ เข้มแข็ง ภาวะผู้นำ การใส่ใจ ความอดทน และการเลี้ยงดูบุตร คุณลักษณะของชาย คือ พุดเสียงดัง ชอบ นำ ชอบท้าทาย และชอบเสี่ยง เด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง ก้าวร้าว ลักษณะของเพศหญิงคือ เป็นนักฟังที่ดี เป็นผู้ ตาม อ่อนโยน เอาใจใส่ดูแลผู้อื่น ละเอียดอ่อน และสันติวิธี (อวยพร เชื้อนแก้ว)

เรื่องที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีของประเทศในกลุ่มอาเซียน

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีของประเทศในกลุ่ม อาเซียน มีดังนี้

Fook และ Sidhu (2009) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่มีความสามารถใน สหพันธรัฐมาเลเซีย” โดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่สตรีที่ได้รับรางวัลด้านความสะอาด ความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ ซึ่งครูใหญ่สตรีผู้นั้นระบุคุณลักษณะของตนเองว่า ประกอบด้วย การ มีความมั่นใจ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ขยันหมั่นเพียร ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นคนอบอุ่น ดูแล เอาใจใส่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสุข อ่อนน้อมถ่อมตน มีความเป็นมิตร มีความเมตตากรุณา และมีความ

สุชุมเอือกเย็น (Fook and Sidhu; 2009, p.112) ประเทศไทยในปี ค.ศ. 2009 วรรณดี เกิดแก้ว ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาในบริบทภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (เห็นอกเห็นใจ) เข้าใจผู้อื่น การดูแลเอาใจใส่僚อาทร มีน้ำใจและห่วงใย ใฝ่ต่อความต้องการ กระตุ้นส่งเสริมบุคลากร เชื่อมมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (kedkaew 2009, 145-147)

Kelly (2011) ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยศรีเชล นักวิชาการผู้ศึกษาเรื่องเพศภาวะ ศึกษาเรื่อง “ความเท่าเทียมของเพศด้านการศึกษา กรณีศึกษาสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม “ผู้นำสตรีทางการศึกษาและการบริหารจัดการ” พบว่า คุณสมบัติของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ได้แก่ ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน การดูแลเอาใจใส่ มีความรับผิดชอบ การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด และปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Kelly 2011, p.8)

Noman, Hashim และ Abdullah (2017, 1-23) ศึกษาเรื่อง “การสร้างการประสานความร่วมมือและบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียนในพื้นที่ทุรกันดารในสหพันธรัฐมาเลเซีย” เป็นการศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในถิ่นทุรกันดารโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ครูใหญ่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และการสังเกต ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกลักษณะและจุดแข็งของครูใหญ่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนตามบริบทของโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะที่พบได้แก่ ความเป็นมิตร ความเมตตา การดูแลเอาใจใส่และการคิดบวก การส่งเสริมสนับสนุน ความอบอุ่น การเปิดใจ การรับฟัง ความอดทน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และการเป็นผู้นำที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง เป็นคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จ

Dris (2012, 24-26) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความสามารถที่ทำให้สตรีเป็นผู้นำในโรงเรียน” ผู้นำองค์กรคือผู้ที่บริหารและพัฒนารูปแบบองค์กร คุณลักษณะที่พบในตัวผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำคือเสาหลักของประเทศ ผู้นำมีภาระ 2 ประการ คือ ภาระครอบครัว และภาระการเป็นครูใหญ่ก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่น และความร่วมมือ การเป็นครูใหญ่จึงเป็นเรื่องท้าทาย ครูใหญ่สหพันธรัฐมาเลเซียตามที่ชุมชนคาดหวัง คือ เป็นผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น มีความรับผิดชอบ นิเทศการเรียนการสอน

สาธารณรัฐสิงคโปร์มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหลายคน ได้แก่ Foo; Nguyen; Wong และ Choy (2013) นักวิชาการของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ศึกษาทบทวนคุณสมบัติรูปแบบ และบทบาทของครูใหญ่ในสาธารณรัฐสิงคโปร์ ระบุว่า โดยทั่วไปครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพของสาธารณรัฐสิงคโปร์มีคุณลักษณะ มีความมั่นใจในตนเอง เปิดใจรับฟังผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน พวกเขาอ้างถึง Scott และ Low (cited in Foo, Nguyen, Wong and Choy, 2013) ระบุคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ ให้ความสงสาร มีความทะเยอทะยาน และมองโลกในแง่ดี (Foo; Nguyen; Wong and Choy, 2013, p. 13 – 17) สอดคล้องกับการศึกษาของ Low และ Lim (2008) นักวิชาการของสาธารณรัฐสิงคโปร์ เรื่อง “คุณลักษณะการอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อนำผลการศึกษามาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา” โดยพบองค์ประกอบย่อยของการอ่อนน้อมถ่อมตนตามการรับรู้ของผู้บริหารหรือผู้นำสถานศึกษาในสาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งสามารถระบุองค์ประกอบของการอ่อนน้อมถ่อมตน ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง การเปิดใจรับคำแนะนำ ความคิดเห็น ข้อมูลป้อนกลับ คำวิจารณ์ เต็มใจเรียนรู้และรับฟัง และการยอมรับความผิด (Low and Lim 2008, p.13) ขณะที่ Liu Qiang (p.12) ศึกษาเรื่อง ค่านิยมและความเชื่อของสาธารณรัฐสิงคโปร์ พบว่า ชาวสิงคโปร์เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว

Gaus (2011, 175 – 188) ศึกษาเรื่อง “สตรีกับการเป็นผู้นำสถานศึกษา ปัจจัยที่ทำให้ครูสตรีไม่ได้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมาเลเซีย” เป็นการสอบถามจากครูและครูใหญ่จาก 5 อำเภอในเมืองมาเลเซียโดยการสำรวจสังคมวัฒนธรรมและอุปสรรคที่ครูสตรีและครูใหญ่เผชิญ พบว่า ผู้หญิงมีแรงบันดาลใจในการเป็นครูใหญ่ที่มีจากแรงจูงใจภายในอย่างแรงกล้าและมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการเป็นผู้นำ สำหรับผู้ที่เป็ครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ พวกเขาเรียนรู้การปฏิบัติงานของครูใหญ่คนก่อน เข้าอบรมภาวะผู้นำ และศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยแม้ว่าจะประสบปัญหาในการจัดสรรเวลาและเงิน กระบวนการเลือกครูใหญ่ควรมีการทบทวน ผู้สมัครหญิงหรือชายต้องเท่าเทียมกันเพราะอุปสรรคทำให้ครูสตรีท้อแท้ในการสมัครเป็นครูใหญ่

Sharma (2012, 2011) นักวิชาการด้านผู้นำทางการศึกษาสหพันธรัฐมาเลเซีย ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณสมบัติผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนในสาธารณรัฐประชาชนจีน สหพันธรัฐมาเลเซีย และประเทศอินเดีย และยังได้ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถของครูใหญ่” ระบุคุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพของประเทศดังกล่าว มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

บริหารจัดการตนเอง และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (Sharma 2012, p.538; 2011, p.3) เมื่อปี ค.ศ. 2014 Manan ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่เป็นเลิศในสหพันธรัฐมาเลเซีย” พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ คือ การมีทัศนคติบวกต่อการทำงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีความเป็นมิตร (Manan 2014, p.126)

ในขณะที่ ประเทศบรูไนดารุสซาลาม Zakaria (2014) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบครูใหญ่ในโรงเรียนศาสนาและความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านวิชาการในประเทศบรูไนดารุสซาลาม โดยการส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนศาสนา 15 แห่ง ในอำเภอกูตอง พบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามมีคุณลักษณะ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีทัศนคติเชิงบวก การเปิดใจรับฟังครู มีระเบียบวินัยที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนผู้อื่น เคารพตนเอง ปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ ให้การช่วยเหลือครู ในขณะที่คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความมั่นคงแน่นอน เข้าใจผู้อื่น ยินดีรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ดูแลเอาใจใส่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรมโดยปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมิตร เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Zakaria 2014, p.115 - 116)

Low (2009) นักวิชาการประเทศบรูไนดารุสซาลาม ศึกษาเรื่อง “ผู้นำของโลก อะไรที่ทำให้ผู้นำในโลกประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่วุ่นวาย” พบว่า ผู้นำที่มีลักษณะมีความเป็นมิตร อ่อนโยน ดูแลเอาใจใส่ มีเมตตา ปรับเปลี่ยนได้ไว ให้ความสงสาร มีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Low, 2009 p.2-5) ในปี ค.ศ.2011 Low ยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม เรื่อง “รูปแบบผู้นำสหพันธรัฐมาเลเซีย ตามการรับรู้ของประเทศบรูไนดารุสซาลาม” พบคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความเป็นมิตร ความเมตตา มีความสามารถในการสื่อสาร มีความยุติธรรม ให้ความรักและความสงสาร การดูแลเอาใจใส่ การอ่อนน้อมถ่อมตน และการให้ความเคารพ (2011, p.18-30) นอกจากนี้ในปีค.ศ.2012 Low ยังได้ศึกษาเรื่อง “หลักการสำคัญในการบริหารคนตามการรับรู้ของประเทศบรูไนดารุสซาลาม” โดยการสัมภาษณ์ข้าราชการพลเรือนของสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง 34 คน พบคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในการบริหารคนของผู้บริหารสถานประกอบการขนาดเล็ก คือ ความน่าเชื่อถือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ความสุจริต การรับฟัง ความรักและการเอาใจใส่ การมีไหวพริบ ความรับผิดชอบ และมีความรู้

นักวิชาการสหพันธรัฐมาเลเซีย Mohamad (2009) ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมและผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เป็นต้นแบบของสหพันธรัฐมาเลเซีย” ระบุว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ยอมรับในความหลากหลายของเชื้อชาติ มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสูง ให้ความยุติธรรมต่อทุกเชื้อชาติ มีความมั่นใจในตนเองสูง เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์ สุขุมรอบคอบเมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤต และมีระเบียบวินัยสูง (Mohamad, 2009, p.140)

Roffey (2012) ศึกษาเรื่อง “เสียงแห่งเหตุผล การระเบิดของวัฒนธรรมและบทบาททางเพศของผู้นำทางธุรกิจในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์” พบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การไว้วางใจความรู้สึก มีความแน่นอน มีความเมตตาสงสาร มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนใจเย็น แสดงออกอย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่ย่อท้อ มีสัญชาตญาณ และมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (2012, p.15-16) ในขณะที่ Fernando และ Preudhikulpradab (2011) ศึกษาเรื่อง ผู้นำในบริบทของอาเซียน (สาธารณรัฐฟิลิปปินส์และประเทศไทย) โดยการส่งแบบสอบถามทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ผู้นำของประเทศไทยและอาเซียนเน้นการเอาใจใส่ ให้ความห่วงใย ช่วยเหลือและแนะนำผู้อื่นให้ก้าวหน้า แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีความเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น ให้ความสงสาร มีความเห็นอกเห็นใจ มีความอบอุ่น ให้ความเคารพผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตา มีความเชื่อมั่น และมีความรับผิดชอบ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำทั้งในสาธารณรัฐฟิลิปปินส์และประเทศไทย (2011, p.1-4)

Tjahjono (2008, p.3-4) ศึกษาเรื่อง “ความท้าทายของผู้จัดการสตรีในองค์กรธุรกิจต่อการแข่งขันธุรกิจในโลก” ซึ่งเป็นการศึกษา ค่านิยม และทัศนคติของผู้จัดการสตรีในองค์กรธุรกิจของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย พบว่า ผู้จัดการสตรีมีคุณลักษณะแตกต่างจากผู้จัดการชาย คือ ผู้จัดการสตรีมีสัญชาตญาณ เต็มใจรับฟังผู้อื่น ใส่ใจในรายละเอียด ปรากฏตัวอย่างสง่างามแผ่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสามารถปฏิบัติงานได้หลายอย่าง มีความเป็นมิตร ใส่ใจกับความรู้สึกของผู้อื่น ไว้วางใจความรู้สึก เป็นผู้ให้คำแนะนำที่ดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดในงานที่ตนปฏิบัติ เข้าใจและเปิดใจรับฟังผู้อื่น (2008, p.3 - 4) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย Suryani (2014) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย” โดยการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่มผู้จัดการและพนักงานจำนวน 127 คน

พบคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความกล้า การมีระเบียบวินัย เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความสุจริต กล้าเผชิญกับความล้มเหลว มีความยืดหยุ่น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ยินดีเปิดรับสิ่งใหม่ ตระหนักถึงตนเองสามารถรู้จุดด้อยและจุดเด่นของตนเองในการนำมาบริหารจัดการองค์กร สามารถควบคุมตนเอง มีความอดทนต่อความเครียด ให้การสนับสนุนผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีไหวพริบ ใฝ่ต่อวัฒนธรรม สื่อสารโดยการเดินไปรอบๆ เปิดใจรับฟังผู้อื่น การสื่อสารอย่างเหมาะสม และมีทัศนคติบวกต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย (2014, p.29-31)

Low, Zain และ Ang (2012, 594 – 602) ศึกษาเรื่อง “หลักการสำคัญในการบริหารคน: การรับรู้ของประเทศบรูไนในดารุสซาลาม” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศบรูไนดารุสซาลาม พบว่า ข้าราชการพลเรือน และลูกจ้างต้องการให้ผู้บริหารบริหารพวกเขาด้วยการรับฟังคำแนะนำ สื่อสารกับพวกเขาได้ทุกที่ เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย การบริหารจัดการโรงเรียนต้องซื่อสัตย์สุจริต ให้ความรักความห่วงใย มีความเฉลียวฉลาด เข้าใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบ ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้ ทำให้บุคลากรมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากประเทศบรูไนดารุสซาลามปฏิบัติตามวัฒนธรรมมาเลย์ และเป็นชาวมุสลิมจึงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติกับบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว

Silong และ Hassan (2009, 139 – 147) ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมและผู้นำชุมชนที่มีประสิทธิภาพในสหพันธรัฐมาเลเซีย” เป็นการอภิปรายผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากทฤษฎีต่างๆ เริ่มจากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของชุมชนมีคุณลักษณะ ยอมรับทุกเชื้อชาติ รับผิดชอบ เชื่อใจได้ มุ่งมั่นสูง ซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อทุกเชื้อชาติ มีความมั่นใจสูง ยืดหยุ่นได้ ไม่ตื่นตระหนกเมื่อเผชิญวิกฤต มีระเบียบวินัยสูง

นอกจากนี้ศาสนาพุทธทำให้ผู้อยู่ในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยส่วนใหญ่มีคุณลักษณะเด่นคือเป็นผู้ที่มักจะให้ความสงสารผู้อื่น มีความเมตตา ให้การเคารพผู้อื่น มีความอดทนสูง ให้อภัยผู้อื่น มีจริยธรรม ควบคุมอารมณ์ได้ดี ให้ความรักและความเคารพต่อครอบครัว มีความซื่อสัตย์สุจริต อ่อนน้อมถ่อมตน มีความขยันขันแข็ง ให้ความเคารพผู้อาวุโส มีความอดทนไม่ย่อท้อ ทำงานหนัก ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน เชื่อในกฎระเบียบ มีความมั่นคงแน่นอน ใจเย็น พุดเบา อ่อนโยน เปิดใจ ยิ้ม มีความ

โอบ อ้อม อารี และ แสดง ออก ถึง เป็น มิตร สุ ภาพ ก ล้า หา ณู (Jeffrey Hays : <http://factsanddetails.com/asian/cat62/sub407/entry-2822.html>)

ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพเช่นกัน ซึ่งคุณลักษณะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหาร การที่สถานศึกษามีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาแห่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ (Fook and Sidhu, 2009; p.106) สอดคล้องกับ Colbert, Judge, Choi และ Wang (2012, p.670) กล่าวว่า คุณลักษณะมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีเพียงชายเท่านั้นใช้ไหม จากการศึกษาของ Trididad และ Normore (2004, p.575) เรื่อง ผู้นำและเพศภาวะ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีมิได้มีประสิทธิภาพด้อยกว่าผู้นำชายเพียงแต่คุณลักษณะผู้นำของแต่ละเพศแตกต่างกัน

จากการศึกษาบทความ ตำรา งานวิจัย และวารสารทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการต่างๆ และศึกษาภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบเอกสาร ซึ่งเป็นแนวคิดของ Andrew J. Dubrin (2013) Adeniyi W.O. (2014) ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) คุณลักษณะผู้นำทั้ง 3 ด้าน รายละเอียดมีดังนี้

จากกรอบการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดให้คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (general personality traits) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน เนื่องจากการเป็นผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้ผู้ปกครองหรือผู้ที่มีความส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่กำลังคาดหวังจากสถานศึกษาสูง Trididad and Normore (2004, p.800) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเผชิญกับความซับซ้อน นักเรียนเป็นคนรุ่นใหม่มีความต้องการสูงกว่าในอดีต การศึกษาคุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (task – related traits / work – related traits) เพราะองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาหรือองค์กรในภาคธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ ต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแผนกล

ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนจึงได้กำหนดคุณลักษณะด้านนี้เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ในขณะที่คุณลักษณะด้านการเข้าสังคม (sociability traits) การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้นั้น บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นบุคคลที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลดังกล่าว ดังนั้นการมีคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมจะส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาของ Belfield, C. R. and H.M. Levin, H.M. (2007); Barton, Paul E. (2003); Jeynes, W.H. (2003; p.212 – 218) พบว่า การให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทำให้สถานการณ์การออกจากโรงเรียนกลางคันลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนทุกเชื้อชาติประสบความสำเร็จในการเรียนเพิ่มมากขึ้น (สมาคมการศึกษาแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา, 2008) ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านที่ทำการศึกษามีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) บุคลิกลักษณะทั่วไป คือ สิ่งที่สังเกตเห็นทั้งบริบทภายในและบริบทภายนอกของการปฏิบัติงานซึ่งบุคลิกลักษณะทั่วไปสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงาน (Dubrin, 2013) มีผู้ให้ความหมายของบุคลิกลักษณะ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.2013 ให้ความหมาย บุคลิกลักษณะว่า หมายถึง สภาพนิสัยจำเพาะของคน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2013 น.531)

Farsani และคณะ (2013) ให้ความหมายของบุคลิกลักษณะว่า บุคลิกลักษณะเป็นรูปแบบความคิด ความรู้สึกหรือการแสดงออกของแต่ละคน เป็นรูปแบบของบุคลิกลักษณะที่บ่งบอกถึงปัจจัยพื้นฐานของบุคลิกภาพที่รวมถึงอารมณ์ ทัศนคติ และพฤติกรรมของคน

Eysenck (1970) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะเป็นองค์ประกอบของบุคคลที่ค่อนข้างมั่นคงและถาวร เป็นคุณลักษณะ นิสัย ความฉลาด และร่างกายที่กำหนดการปรับตัวของเขาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น บุคลิกลักษณะทั่วไป คือ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นรูปแบบความคิด ความรู้สึก หรือการแสดงออกของแต่ละคนที่ช่วยให้เราสามารถทำนายได้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์นั้นๆ

จากการศึกษาของ Dubrin (2013) ระบุบุคลิกลักษณะทั่วไปว่า ประกอบด้วย ความอบอุ่น (warm) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) การอ่อนน้อมถ่อมตน (humility/human) ความไว้วางใจ (trustworthy) และการมองโลกในแง่ดี (optimistic) การแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) และความกระตือรือร้น (enthusiasm) Zhang นักวิชาการอีกท่านยังพบว่า บุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา คือ การมีอารมณ์ขัน (sense of humor) Qiang (2007, p.12) นักวิชาการชาวสิงคโปร์ ศึกษาเรื่อง “ค่านิยมหลักและความเชื่อของประเทศสิงคโปร์” พบว่า คุณลักษณะหนึ่งของชาวสิงคโปร์ คือการเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว (modesty) Fook และ Sidhu พบว่า คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่เป็นเลิศในสหพันธรัฐมาเลเซียคือ การมีความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) การไม่ถือตัว (modesty) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility/humble) มีความสุภาพอ่อนโยน (gentle and polite) เป็นคนอบอุ่น (warm) การประนีประนอม (compromise) และมีความสุขุมเยือกเย็น (calm and cool) ในขณะที่ Pushpanhan ศึกษาเรื่อง รูปแบบผู้นำอาเซียนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง (self-confidenc) การปรับเปลี่ยนได้ไว (resilience) และความสุจริต (integrity) ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ความอบอุ่น (warmth) Ross and Hendry (cited in greenature, 2008) ระบุว่า ความอบอุ่นเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำหรือผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะอบอุ่น การเป็นผู้นำที่มีลักษณะอบอุ่นทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำของพวกเขาเป็นผู้ที่พวกเขาพึ่งพาได้ เพศหญิงเป็นเพศที่ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความอบอุ่นเพราะสตรีมีความเป็นกันเองกับบุคลากร และบุคคลที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ด้วยทำให้ผู้ที่อยู่ใกล้มีความเชื่อมั่น มีผู้กล่าวว่า การที่ความอบอุ่นเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีเนื่องมาจากการมีสัญชาตญาณความเป็นแม่ที่ให้ความอบอุ่นแก่บุตร นอกจากนี้ บุคลากรต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นที่พึ่งพิงขณะที่เขาเกิดปัญหา ดังนั้น การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีลักษณะอบอุ่นจะทำให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานเพราะผู้นำของเขาสามารถพึ่งพาได้ในยามที่เขามีปัญหา สอดคล้องกับ Park (1996); Osland, Snyder and Hunter, (1998) McCare, (2001); Costa (cited in Tania Carison Reis, 2015, p.15) Eagly และ Carli (2007) Harris et al. (2002 cited in Angella,

2008, p.37) Cuddy และคณะ กล่าวว่า การที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือบุคลากรได้นั้นมาจากการที่ผู้นำมีลักษณะอบอุ่น นอกจากนี้ Taormina และ Selvarajah (2005) พบว่า ผู้นำที่ดีเลิศของชาติต่างๆ ในกลุ่มประเทศอาเซียนคือ การมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น นอกจากนี้คุณลักษณะของชาวอาเซียนในหลายประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน ได้แก่ ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เป็นต้น Noman, Hashim และ Abdullah (2017, 2660 – 2665) พบว่า คุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนรัฐบาลของสหพันธรัฐมาเลเซียที่ต้องดิ้นรนต่อสู้ ครูใหญ่จึงมีคุณลักษณะเป็นคนที่มีลักษณะที่อบอุ่น

4.1.2 การปรับเปลี่ยนตนเองได้ (resilience) Lam (2006); Madesen (2008); Seibert et al. (2001); Wolerton และ Gmelch (2002); Greenberg (2009 cited in Mara Swan, p.1); และ Lyman et al. (2009 cited in Ngan Thi Thay Le, 2011, p.13) กล่าวถึง ความสำคัญของการปรับเปลี่ยนได้ว่าเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่ทำให้สตรีเข้าถึงตำแหน่งสูงได้ ทำให้องค์กรหรือสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ Cheng (2009, p.1) ยังกล่าวอีกว่า การปรับเปลี่ยนได้เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่บริหารองค์กรต่างๆ ในบริบทอาเซียน นอกจากนี้ J Lekganyane (2006) ระบุว่า การปรับเปลี่ยนตนเองได้เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เมื่อผู้นำเผชิญกับอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้นำอาจจะหาทางออกหรือปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้ การปรับเปลี่ยนตนเองได้มาจาก การที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี (optimistic) หรือการมีทัศนคติในเชิงบวก (positive attitude) Day และคณะ (2001, p.34) กล่าวว่า ผู้ที่มองโลกในแง่ดีคือผู้ที่มีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้า และสามารถพัฒนาได้ นอกจากนี้ ดร.ประวิทย์ อิทธิเมธีพันธ์ เขียนหนังสือเรื่อง “ผู้นำเต็มร้อย” ระบุว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถสร้างกำลังใจได้ด้วยการมองปัญหาเชิงบวก การมองโลกในแง่ดีทำให้เกิดความมั่นใจนำไปสู่การประสบความสำเร็จ หากผู้นำมองโลกในแง่ร้าย บุคลากรไม่ศรัทธาในตัวผู้นำเพราะผู้นำที่มองโลกในแง่ร้ายเนื่องจากผู้นำจะไม่กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ไม่เชื่อมั่นในตัวบุคลากร ในขณะที่ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะเชื่อว่าบุคลากรสามารถเผชิญต่ออุปสรรคได้ พวกเขาจะหาวิธีการแก้ปัญหาจนกระทั่งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ เมื่อผู้นำเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีประสบกับความล้มเหลว พวกเขาสามารถลุกขึ้นยืนได้อย่างรวดเร็ว ปฏิบัติงานต่อไปได้ มีความเชื่อว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ คาดว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่อนาคตที่ดีกว่า (พุ่มนี้ย่อมดีกว่า) (Golemanj, 2002, น.4) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักจะมีอารมณ์ขัน

(Sense of humor) การมีอารมณ์ขันเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือสถาบันเพราะผู้ที่อารมณ์ขันมักเป็นผู้ที่ผู้อื่นมีปฏิสัมพันธ์ด้วยอย่างมีความสุข ปัจจุบันการบริหารงานในสถานศึกษาเผชิญกับความต้องการของสังคมสูง ผู้นำมักจะคิดแต่เรื่องงานทำให้บรรยากาศภายในองค์กรตึงเครียดแต่หากผู้นำมีอารมณ์ขันบ้างทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความใกล้ชิดมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานก็จะผ่อนคลาย ลดความโกรธ ลดความขัดแย้ง ลดความเครียด ทำให้องค์กรเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ นอกจากนี้ การมีอารมณ์ขันยังสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเดียวกันตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารต้องรู้จักใช้อารมณ์ขันให้ถูกเวลา ทำให้อารมณ์ขันเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงาน คุณลักษณะการมีอารมณ์ขันจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

4.1.3 การแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ศศ.ดร. รัชตวรรณ ศรีตระกูล ให้ความหมายของการแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยไม่ก้าวท้าว หรือล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่นด้วยความสุภาพ ตรงไปตรงมา ไม่ก้าวร้าว การแสดงออกอย่างเหมาะสม ช่วยให้การปฏิบัติภาระงานลุล่วง ประสบความสำเร็จในการแสดงออกด้วยการพูดอย่างเหมาะสม ในขณะที่นักวิชาการผู้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ Dubrin; AJ.; Dalglish; C. และ Miller (2006) ระบุว่า การแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีต้องพูดอย่างฉะฉานชัดเจน (articulation) Roffey (2012) ศึกษาเรื่อง “เสียงแห่งเหตุผล การระเบิดของวัฒนธรรมและบทบาททางเพศในผู้นำทางธุรกิจของฟิลิปปินส์” พบว่าการสื่อสารกับผู้อื่นได้ชัดเจนทำให้ประสบความสำเร็จในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่พึงมีเพราะผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารกับบุคคลหลากหลายกลุ่ม เช่น บุคลากร นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือทำให้ผู้อื่นไม่เข้าใจในสิ่งที่พูด การสื่อสารล้มเหลว ทำให้ผู้อื่นไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของผู้บริหาร เช่น การสื่อสารกับบุคลากรไม่ชัดเจนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นดังที่คาด หรือหากเป็นการสื่อสารกับผู้ปกครอง ผู้ที่เป็นส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่สนับสนุนสถานศึกษา ผู้บริหารจะไม่สามารถได้รับความร่วมมือ การบริหารจัดการองค์กรจะเต็มไปด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้การพูดยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความประทับใจที่มีต่อผู้นำ การสื่อสารกับบุคลากร

เช่น การสื่อสารเรื่องแผนปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สื่อสารในสิ่งที่ต้องการได้ชัดเจนต้องมีความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) Daft (2005) กล่าวถึงความมั่นใจในตนเองว่า เป็นการรับรู้เชิงบวกในความสามารถของตนเองในการตัดสินใจ และการพัฒนาความคิด ขณะที่ Yukl (2006) กล่าวว่า ความมั่นใจในตนเองช่วยให้มนุษย์พัฒนาความเป็นผู้นำ ช่วยให้แต่ละบุคคลมีความมั่นใจในทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของตน กระตุ้นให้สร้างการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทำให้เชื่อว่าการตัดสินใจนั้นทำให้เกิดความแตกต่าง (อ้างใน Sage Publication, Inc. 2001) หากกล่าวถึงคุณลักษณะความมั่นใจในตนเอง คนจำนวนไม่น้อยที่มักจะกล่าวว่า สตรีเป็นเพศที่ไม่มีความมั่นใจในตนเองจึงเป็นเหตุประการหนึ่งที่สตรีไม่ค่อยได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารหรือผู้บริหารด้วยความคิดที่ว่า สตรีไม่มีความมั่นใจในตนเองไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำ Lynch (1990) ระบุว่า การเป็นผู้บริหารสตรีต้องเรียนรู้ที่จะก้าวข้ามอุปสรรค พวกเขาต้องรับรู้ว่าคุณมีความสามารถและทำหน้าที่ด้วยความมั่นใจ (Lynch cited in Angela Mosley Smith, 2008, p.36) นอกจากนี้ Kirkpatrick และ Locke (1991, p.54) ยังกล่าวถึงความมั่นใจในตนเองว่า มีเหตุผลหลายประการที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง เนื่องจากงานของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นงานที่ยากต้องสัมพันธ์กับข้อมูลที่ต้องรวบรวมและมีขั้นตอน มีปัญหาให้แก้ตลอดเวลา และมีเรื่องที่ต้องให้ตัดสินใจมากมาย และผู้บริหารต้องโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จ ต้องเอาชนะความล้มเหลว สิ่งที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ไม่แน่ใจ ผู้นำจึงต้องแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองให้บุคลากรหรือผู้ที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษารับรู้ว่าคุณมีความมั่นใจ บุคลากรจึงเต็มใจที่จะเป็นผู้ตามหรือเชื่อมั่นในองค์กรที่คุณนำนั้นรับผิดชอบในบริหารงาน การที่ผู้นำแสดงถึงความไม่มั่นใจจะทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน งานเหล่านั้นจะไม่บรรลุผลหรือไม่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ Ainura (2007, p.14) กล่าวว่า หากผู้นำมีความมั่นใจในตนเองสูงผู้ตามก็จะเชื่อถือ จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ Bolken และ Coleman (1980, 2001, 2002, 2005; cite in Bertocci, p.25); Vature (2001) กล่าวถึง ความมั่นใจว่า ความมั่นใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประสบความสำเร็จ หากผู้ใดขาดความมั่นใจในตนเองก็ไม่สามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ความมั่นใจยังทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติการงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ และผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเกิดความไว้วางใจ

4.1.4 ความไว้วางใจ (trustworthiness) หมายถึง การที่บุคคลเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบ สามารถไว้วางใจได้ (Collins English dictionary) ความไว้วางใจเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ไม่สามารถทำให้บุคลากรไว้วางใจได้จะทำให้พวกเขาไม่ซื่อสัตย์หรือไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนับสนุนเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สอดคล้องกับ Sukumari (2013 : 130 -131) ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนในประชาคมอาเซียน” ระบุว่า หากประชาชนไม่ไว้วางใจในตัวผู้นำ พวกเขาจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จ แต่การที่ผู้นำหรือผู้บริหารก่อให้เกิดความไว้วางใจได้นั้น คณิงนิจ (2010) ระบุว่า ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในตัวผู้นำหรือผู้บริหารจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารผู้นั้นมีความซื่อสัตย์สุจริต Sarros, Cooper และ Santora (2011, p.80) ยืนยันว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร Ermast (อ้างใน ประคัลภ์ ปันตพลังกูร, มีนาคม 2, 2015) กล่าวถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่นักวิชาการมักจะระบุเป็นคุณลักษณะแรกๆ คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น นั่นคือ ไม่ว่าผู้นำหรือผู้บริหารพูดสิ่งใดแล้วต้องปฏิบัติตามที่พูดไว้ สัญญาเป็นสัญญา สอดคล้องกับสำนักพิมพ์ Sage (Sage Publication Inc. 2011, p.45) และ Pielstice (1998); Kouzes และ Posner (1999, 2002) รวบรวมแนวคิด คุณลักษณะผู้นำ ระบุว่า ความซื่อสัตย์สุจริตสร้างความเชื่อมั่นจากผู้อื่นเพราะผู้บริหารจะทำในสิ่งที่เขาพูดและพูดในสิ่งที่เขาทำ จากการศึกษาของ Purkey และ Swigel, (2003, p.12) ยังกล่าวอีกว่า การที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะศรัทธาในผู้นำหรือผู้บริหารนั้น พวกเขาต้องมีความซื่อสัตย์ (honesty and integrity) องค์กรที่ขาดความศรัทธาหรือไว้วางใจในตัวผู้นำหรือผู้บริหารจะทำงานเป็นทีมไม่ได้ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากองค์กรปัจจุบันการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสถาบันการศึกษาก็ต้องการการปฏิบัติงานเป็นทีมเช่นกันซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น

4.1.5 ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสุขุมเยือกเย็น (cool and calm) บางคนกล่าวว่าสตรีมักเป็นเพศที่ควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ เมื่อเกิดอะไรขึ้นมักจะตกใจ แต่จากการศึกษาของ Fook และ Sidhu (2009) โดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่ที่ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นของสหพันธรัฐมาเลเซีย พบว่าครูใหญ่

สตรีผู้นั้นมีความสุข (Fook and Sidhu, 2009, p.112) แสดงให้เห็นว่าสตรีที่เป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่มีความสุข สอดคล้องกับนักวิชาการบางคนกล่าวว่า ผู้นำที่มีความสุขเยือกเย็นแม้ว่าจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร้ายแรง ทำให้ผู้บริหารสตรีใจเย็นได้ภายใต้แรงกดดัน และทำให้นุคลากรทุกคนปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้แม้ว่าจะเกิดเรื่องยุ่งยาก จากบทความหนึ่งกล่าวว่า “จุดเด่นที่ผู้นำสตรีควรภูมิใจ คือการรับมือกับสถานการณ์ยุ่งยากด้วยความสุขเยือกเย็น”

4.1.6 การประนีประนอม (compromise) Growe และ Montgomery (cited in Osumbah, 2010, p.60) และ McCare และ Costa (1987, 1992) ระบุว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีที่แตกต่างจากผู้นำชาย คือ ผู้นำสตรีเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะประนีประนอมในการบริหารสถานศึกษาทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรในการปฏิบัติงาน

4.1.7 การไม่ถือตัว (modesty) คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว คือ การเป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพอ่อนโยน การไม่ถือตัว คือ การไม่เป็นคนเย่อหยิ่ง จองหอง ไม่ถือตน หรือวางตนเหนือผู้อื่น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตน (humility/humble) การอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นบุคลิกลักษณะที่มีอยู่ในวัฒนธรรมอาเซียนจึงมีการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สอดคล้องกับการศึกษาโดย Low และ Low (p.2) เรื่อง “การอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาตามการรับรู้ของประเทศสิงคโปร์” พบว่า การอ่อนน้อมถ่อมตน มีลักษณะ 5 ประการ คือ การตระหนักรู้ตนเอง คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารรู้ว่าตนเองเป็นใคร มีจุดด้อยและจุดเด่นอะไร ข้อจำกัดในความสามารถของตนเองว่ามีอะไร และขอให้ผู้อื่นช่วยเหลือในด้านใด การเป็นผู้นำเป็นผู้ที่ไม่ถือตนมีความอ่อนน้อมถ่อมตนแล้ว ผู้นำยังเป็นผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยนอีกด้วย สตรีเป็นเพศที่มีความสุภาพอ่อนโยน (polite and gentle) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำสตรีประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ Nurdiana (2011, p.176) เรื่อง “สตรีกับผู้นำสถานศึกษา ปัจจัยของครูสตรีในการเป็นผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองมาการ์ชา สหพันธรัฐมาเลเซีย” (อ้างถึง Blackmore, 2002) โดยระบุว่า ผู้นำสตรีมีความอ่อนโยน ความอ่อนโยนเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพพึงมีเพราะเป็นคุณลักษณะที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดการเรียนการ

สอนทำให้ได้รับความร่วมมือจากพวกเขาหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ความสุภาพอ่อนโยนยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรสร้างการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นคุณลักษณะในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

4.1.8 การปฏิบัติงานผู้นำหรือผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น (enthusiasim) Lussier และ Achua (2004, p.38) และ Bateman และ Snell (1999, p.411) กล่าวว่าความกระตือรือร้นเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังและทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง Wyatt (1992) พบว่าความกระตือรือร้นเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาที่ทำให้ผู้นำสตรีประสบความสำเร็จ

เมื่อประมวลคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปพบว่า ประกอบด้วย การแสดงออกอย่างเหมาะสมด้วยความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัวเป็นผู้อ่อนน้อมถ่อมตนมีความสุภาพอ่อนโยน การไว้วางใจและความซื่อสัตย์สุจริต การประนีประนอม การปรับเปลี่ยนได้ไว มองโลกในแง่ดีหรือการมีทัศนคติในเชิงบวก การมีอารมณ์ขัน ความอบอุ่น ความสุขุมเยือกเย็น

4.2 คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) เป็นคุณลักษณะด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Dubrin (2013) ระบุ องค์ประกอบของคุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานว่า ได้แก่ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Flexibility and adaptability) และมีความกล้า (courage) Cubillo, Funk (2004) ; Growe และ Montgomery (1999) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา ระบุว่า คุณลักษณะผู้นำสตรีทางการศึกษาที่สัมพันธ์กับงาน คือ การมีความอดทน (patient/tolerance) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน เช่น Tjahjono (2008) ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับผู้จัดการสตรีในอินโดนีเซีย พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีในประเทศอินโดนีเซียมีความใส่ใจในรายละเอียด (more detail to small things) ยินดีรับฟังผู้อื่น (willingness to listen) เฉลียวฉลาด (wise) เข้าใจและเปิดใจ (understanding and open mind) (Tjahjono, 2008, 3-4) Fook และ Sidhu

(2009, 112) นักวิชาการในกลุ่มประเทศอาเซียน ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารสตรีใน สหพันธรัฐมาเลเซีย พบคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน คือ ความขยันขันแข็ง (worked hard) ความอดทนและความเพียรพยายามไม่ย่อท้อ (persistence and perseverance) มีความมุ่งมั่น (determine person) นอกจากนี้ Suryani A.O. (2014) ยังพบว่า คุณลักษณะของผู้นำของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย ได้แก่ กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว (dare to fail) อดทนต่อความเครียด (stress-tolerance) ตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) เฉลียวฉลาด (wise) เปิดใจ (open-mindedness) มีความกล้า (having courage) มีระเบียบวินัย (discipline) มีความยืดหยุ่น (flexible) ส่งเสริมสนับสนุน (supportive) ในขณะที่ Zakaria (2014) นักวิชาการประเทศบรูไนดารุสซาลามพบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนสอนศาสนามีคุณลักษณะ เปิดใจ (open minded) สร้างแรงกระตุ้นหรือส่งเสริมสนับสนุน (encourage) มีความแน่นอน (firm) ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง (willing to accept changes) ปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน (treat every teacher equally) เต็มใจรับฟัง (willing to listen) และมีระเบียบวินัย (well discipline) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 ความกล้า (dare/courage) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสตรียังมีจำนวนน้อยกว่าชาย เนื่องจากผู้คนส่วนใหญ่มักจะคิดว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีขาดความมั่นใจในตนเอง อ่อนแอ ไม่มีความกล้า จุกจิก ฯลฯ แต่ในความเป็นจริงแล้วมีสตรีจำนวนไม่น้อยที่มีความกล้า เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร แต่คนส่วนใหญ่คิดว่าสตรีไม่มีความกล้าจึงไม่ยอมรับผู้นำหรือผู้บริหารสตรี นอกจากนี้ผู้หญิงได้เลื่อนตำแหน่งยากกว่าผู้ชายเหตุก็มาจากการที่เชื่อว่าผู้หญิงขาดความกล้า ในองค์กรบุคลากรไม่ศรัทธาหรือเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารหญิงซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นคุณลักษณะหนึ่งที่นักวิชาการกล่าวถึงในการเป็นผู้นำ คือความกล้า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องกล้าในเรื่องใดบ้าง Fleenor และ Garner ระบุว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มคิดสิ่งใหม่ และกล้าริเริ่มลงมือปฏิบัติ (initiative) ความกล้าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน การรับฉกฉวยโอกาสนั้นๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีบริหารงานในเชิงรุก (proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยรอคอยให้โอกาสมาถึงก่อนจึงริเริ่มลงมือปฏิบัติ ไม่ลังเลกับการขจัดความล่าช้าของการทำงาน พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค (Goleman, 2002, น.4) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารไม่เป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติก่อน ผู้ตามก็จะไม่มีทิศทางในการปฏิบัติโดยเฉพาะสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Kirkpatrick และ

Locke (1991, p.51) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะบริหารงานในเชิงรุก คือ การเริ่มลงมือปฏิบัติก่อน ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่มีความกล้าเลือกที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4.2.2 การมีความมุ่งมั่น (ambition and determination) Dubrin (2007) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น คือ การยึดติดภาระงาน บรรลุเป้าหมายสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติตามทิศทางที่เลือก และต้องผลักดันตนเอง และผู้อื่นให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ความมุ่งมั่นยังหมายถึง การตั้งใจที่จะทำอะไรอย่างแน่วแน่จนกระทั่งประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แม้ว่าจะพบกับอุปสรรคใดๆ ก็ตาม ผู้นำมีความอดทน (tolerance/patient) ไม่ย่อท้อ (persistence) จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย Stillion และ Siegel, (2005, p.15) กล่าวเกี่ยวกับความมุ่งมั่นว่า “หากเรามุ่งมั่นทำอะไร เราจะทำตามทิศทางในการไปสู่เป้าหมายที่เรากำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Daft (2005) ระบุว่า ความมุ่งมั่นทำให้มีแรงขับที่ทำให้ผู้นำหลายคนมีความรู้สึกปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ มีความเพียรพยายาม มีความแน่วแน่ที่จะมุ่งมั่นทำในสิ่งนั้นให้บรรลุผล อดทนแม้จะเผชิญกับความทุกข์ยาก (adversity) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงแรงขับความแน่วแน่ ที่จะเผชิญกับอุปสรรคหรือการขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จแม้ว่าจะเผชิญกับความล้มเหลวตั้งแต่แรก (Bligh, Michélie C., 2011, p.640) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ครูใหญ่สตรีที่ได้รับรางวัล ครูใหญ่ดีเด่นของสหพันธรัฐมาเลเซียโดยการสัมภาษณ์ของ Fook และ Sidhu (2009, p.112) พบว่า ครูใหญ่ผู้นั้นมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนจึงได้รับรางวัลระดับประเทศ สอดคล้องกับ Nancy (1997, p.51) ศึกษาเรื่อง ผู้นำโลก : ผู้นำสตรี พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเข้มแข็งและอดทน ไม่เหนื่อยหน่ายที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ Shantz (1993) กล่าวยืนยันว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีเป็นคนเอาจริงเอาจังในการปฏิบัติงานให้บรรลุภาระกิจ

นอกจากมีความมุ่งมั่นแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารสตรียังต้องมีความทะเยอทะยาน (passion) ราชบัณฑิต ให้ความหมายของความทะเยอทะยานว่า เป็นการอยากมีฐานะหรือภาวะที่สูงกว่าหรือดีกว่าที่เป็นอยู่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำ ผู้นำที่ไม่มีความทะเยอทะยานจะถูกทอดทิ้งให้อยู่ข้างหลัง (เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์, ค.ศ.2010) นักวิชาการหลายคนที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะมักกล่าวว่า ความทะเยอทะยานเป็นคุณลักษณะของผู้นำเพศชายเท่านั้น (Estier, 1975, Schenuck, 1980, iklen 1980, Curry, 2000) แต่ในความเป็นจริงผู้นำสตรีไม่ได้ทะเยอทะยานน้อยกว่าผู้ชาย เพียงแต่ผู้นำหญิงให้งานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ใช่ทั้งหมดของชีวิต ซึ่ง Daw (2001) ชี้ให้เห็นว่า สตรีมีความทะเยอทะยาน

และมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำไม่น้อยไปกว่าผู้นำชาย สตรีชาวเอเชียมีความทะเยอทะยานในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร จากหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360 องศา ฉบับเดือนตุลาคม ค.ศ.2010 ระบุว่า สตรีมีความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงสิ่งนี้เป็นส่วนผลักดันให้สตรีก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำทำให้สามารถเผชิญกับอุปสรรคการกีดกันทางเพศในสังคมจนกระทั่งพวกเขาได้เป็นผู้นำ หรือเมื่อผู้นำสตรีต้องพิสูจน์ตนเองให้บุคลากรยอมรับในฐานะผู้นำโดยการปฏิบัติงานเป็น 2 เท่าของชายแล้ว สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ผู้นำสตรีเกิดความท้อแท้ หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป แต่ความทะเยอทะยานจะเป็นคุณลักษณะที่ทำให้พวกเขาสามารถยืนหยัดอยู่ในตำแหน่งได้ต่อไป (Coleman, 2003)

4.2.3 นอกจากความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานแล้ว การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนเองกำหนดไว้ยังต้องมี คุณลักษณะการมีความอดทน (tolerance/patient) ความอดทนจะทำให้ผู้นำสตรีไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆที่เผชิญ มีนักวิชาการหลายคน ที่กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะความอดทนซึ่งสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร เช่น Cubillo, (1999); Funk, (2004); Growe และ Montgomery, (1999, cited in Osumbah; 2010, p.60) ระบุว่า ผู้นำสตรีมีความอดทนมากกว่าผู้นำชาย ขณะที่ Christy เว็บไซด์ อเมริกัน เอ็น เอ็กเพรส และ Cecile เว็บไซด์ Company of Women ระบุว่า ผู้นำสตรีมีความอดทนต่อบุคลากร อดทนต่อความเครียดเพราะการเป็นผู้บริหารต้องปฏิบัติภาระงานที่ซับซ้อน สตรีมีความอดทนต่อความเครียดได้ดี (Ghiselli, cited in Daisy Wanal, 2009, p.26) ชาวเอเชียมีลักษณะที่เด่นลักษณะหนึ่งคือ การเป็นผู้ที่มีความอดทนโดยเฉพาะผู้หญิงมีความอดทนสูง (Hays, 2008) ไม่เพียงแต่ผู้หญิงจะมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานอย่างหนักเท่านั้น Cecile กล่าวเพิ่มอีกว่า ผู้นำสตรีจะไม่ริบคัดสินใจอะไรในทันที พวกเขาจะอดทนรอจนกว่าจะได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ผู้นำสตรีจึงประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ Lussier and Achua (2004, p.38) and Bateman and Snell (1999, p.411) ระบุว่า ผู้นำสตรีมีความอดทนสูงเพื่อที่จะก้าวข้ามอุปสรรคโดยการเตรียมความพร้อม และพวกเขาไม่ล้มเลิกจนกว่าจะปฏิบัติงานนั้นจนลุล่วง

การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จมาจากการที่ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร (hard working) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องทำงานหนักด้วยความขยันหมั่นเพียรเนื่องจากภาระงานของผู้นำมีมากมายโดยเฉพาะการ

เป็นผู้นำสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ต้องรับผิดชอบทั้งครอบครัวของตนเองและสถานศึกษา และพวกเขายังต้องปฏิบัติงานเป็นสองเท่าเพื่อให้บุคลากรและสังคมยอมรับในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะสังคมที่มีความโน้มเอียงทางเพศในบางประเทศที่เป็นสมาชิกในกลุ่มอาเซียนที่ยังคงให้เกียรติหรือให้ความสำคัญกับเพศชายในฐานะผู้นำ ผู้นำสตรีจึงต้องพิสูจน์ตนเองให้ผู้อื่นเชื่อมั่นโดยการปฏิบัติงานอย่างหนักด้วยความขยันหมั่นเพียรเพื่อให้สังคมยอมรับ (Coleman, 2003, p.5) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี 9 คน โดย Dorn, O'Rourke และ Papalewis (p.6) พบว่า ผู้บริหารสตรีทั้ง 9 คนมีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำสตรีที่มีประสิทธิภาพ

4.2.4 ความเฉลียวฉลาด (intelligence) Cheng (2011, p.1784) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถาบันการศึกษาที่แสดงบทบาทสำคัญในด้านปัญญาและการเจริญเติบโตของนักเรียน และสถานศึกษายังเป็นสถาบันทางสังคมของเด็กๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาเด็กๆ ในขณะที่ความสำเร็จของนักเรียนมาจากการที่มีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด สามารถคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Lussier and Achua 2004, p.40; Oosthuizen 2004, 83 cited in J. Lekganyane, 2006, p.242) สอดคล้องกับ Lord และ Vader ระบุคุณลักษณะผู้นำไว้ 59 ประการ คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ในขณะที่ House และ Aditya (1997, cited in Judge, Colbert and Romus 2004, p.542) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะโดยการทบทวนงานวิจัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ความเฉลียวฉลาดเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำแข็งแกร่ง เพราะผู้นำหรือผู้บริหารต้องบริหารการเงิน บุคลากร และงานอื่นๆ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่สามารถวางแผนบริหารจัดการกับปัญหาเหล่านี้ด้วยความชาญฉลาดจะประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Lord และคณะ (p.543) ที่สรุปว่า ความเฉลียวฉลาดของผู้นำสัมพันธ์กับงานที่ซับซ้อน เพราะภาระงานที่ผู้นำสถานศึกษาปฏิบัติความซับซ้อน เช่นเดียวกับ Lussier และ Achua (2004, p.40) Oosthuizen (2004, p.83) Zaccaro, Kemp และ Bader (2004) กล่าวว่า การมีสติปัญญา คือการมีความสามารถในการรับรู้ การคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่ง Bligh, Michelle C. (2011, p.640) ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีบุคลิกภาพกับผู้นำ” กล่าวว่า สติปัญญาสัมพันธ์กับทักษะการรับรู้ เหตุการณ์ความสามารถในการเชื่อมโยงความคิดของตนเองกับผู้อื่น พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ความสามารถในการ

การเข้าถึงสถานการณ์ทางสังคมและองค์กรที่ซับซ้อน ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเสนอแนะแนวความคิดและวิธีปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การเป็นผู้นำที่เฉลียวฉลาดมิได้หมายความว่าผู้นำต้องเป็นอัจฉริยะ แต่ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจได้ถูกต้อง และคิดแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม Kotter กล่าวว่า การมีสติปัญญาเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม นอกจากนี้ David C. Kozak (1998, p.4) ยังกล่าวอีกว่า นอกจากความเฉลียวฉลาดแล้วผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ (knowledgeable)

ความรอบรู้ของผู้นำในสถานศึกษา คือ การรอบรู้ในงานด้านการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา ดังที่ Cheng (2011, p.1784); Hughes (1997) กล่าวว่า ครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเป็นผู้นำต้องมีความรอบรู้โดยเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบจึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Irechukwer, Nkechi Eugenia (2010, p.182) กล่าวถึง บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหาร คือการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสตรีเป็นครูนานหลายปีก่อนที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสตรีมีความเชี่ยวชาญในงานด้านวิชาการ (Adkison, p.317 cited in Jan Bradahow Hansen, 2014, p.26) สอดคล้องกับที่ Shakeshaft (1989 cited in Sheridale E.E. Pernam, 1999, p.39) ยืนยันว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีมีความรอบรู้ด้านวิชาการเนื่องจากมีประสบการณ์ในห้องเรียนมากกว่าผู้บริหารชาย พวกเขาสามารถแนะนำการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารสตรีจะมีความรอบรู้ด้านวิชาการแล้ว การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยังต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา บทความเรื่อง “ผู้นำหญิง” ระบุว่า ผู้นำสตรีมีความรอบรู้และสามารถรู้ข้อมูลต่างๆ จากทุกฝ่ายมาช่วยในการประเมินสถานการณ์ทำให้มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (ศศิภัทรา สิริวาโท)

การที่ผู้นำสตรีเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เนื่องมาจากการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่พร้อมที่จะเปิดรับความคิดใหม่ๆ Tjahjono (2008) คณะเศรษฐศาสตร์ และโปรแกรมบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยอัมมัตติยาห์ เมืองยอกยาคาร์ต้า ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับผู้จัดการหญิงในสาธารณรัฐอินโดนีเซียระบุ

ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีสามารถคิดนอกกรอบ ใช้ความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์

4.2.5 การบริหารงานในปัจจุบันผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้รับความคิดเห็นใหม่ๆ

(openness) Argyris (1991, cited in Gary Yulk and Rubina Mohsud, 2010) กล่าวถึง ผู้นำที่ฉลาดต้องมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และวิธีการดีๆ ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองเพียงอย่างเดียว Malin Osterlind และ Dr. Ulrika Haake; (2010, p.10) การเป็นผู้นำต้องรู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารไปสู่ความสำเร็จ โดยการรับฟังผู้อื่นและรับฟังบุคลากร (Listening) ไม่ว่าจะเป็นการรับฟังคำแนะนำ ความคิดเห็น การวิเคราะห์ การวิจารณ์ ด้วยความเต็มใจซึ่งคุณลักษณะนี้เป็น (Lim and Low, 2009) คุณลักษณะหนึ่งที่พบได้ในผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน เช่น ที่ประเทศสิงคโปร์ (Lim and Low, 2008, p.1-3) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Dorn, O'Rourke และ Papalewis พบว่า คุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำสตรีทางการศึกษา 9 คน จากโรงเรียน 9 แห่ง ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา คือ การรับฟังเพราะการรับฟังเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรและนักเรียน การรับฟังทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีได้รับข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา การเต็มใจรับฟังอย่างระมัดระวังเพื่อให้ได้ความคิดจากผู้อื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาได้อีกด้วย (Leithwood, 2008)

4.2.6 ความเฉลียวฉลาดไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การที่มีผู้นำหรือผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาดแต่ขาดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานจะส่งผลร้ายต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ (more in detail) คนส่วนใหญ่มักจะกล่าวว่า ผู้หญิงใส่ใจกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ จู้จี้ จุกจิก หยุ่มหยุ้มเกินกว่าที่จะเป็นผู้นำได้ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมองอะไรอย่างกว้างๆ ไม่ควรใส่ใจกับรายละเอียดเล็กน้อยเพราะจะทำให้งานบางอย่างดำเนินการไปได้อย่างล่าช้า แต่ Mari, Clements, Falzon, Dina และ Rosie (2010) กล่าวถึงความจริงที่สตรีใส่ใจในเรื่องรายละเอียด นั้นเป็นเพราะว่าผู้นำสตรีต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบ การปฏิบัติเช่นนี้ทำให้อุบัติการณ์เกิดเมื่อผู้นำใช้เวลานานในการพิจารณางาน หากแต่ว่าการพิจารณางานอย่างรอบคอบนั้นจะทำให้งานผิดพลาดน้อย ซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ผู้นำสตรีบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการใส่ใจใน

รายละเอียดจะทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดความผิดพลาดน้อยแล้ว การปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย (discipline) นั้นจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นด้วยความเรียบร้อยอีกด้วย Zakaria (2014) พบว่า การมีระเบียบวินัยที่ดีจะทำให้ครูใหญ่ในโรงเรียนสอนศาสนาของประเทศบรูไนประสบความสำเร็จในทางวิชาการ (Zakaria, 2014, 116)

4.2.7 ความรับผิดชอบ (responsibility) การปฏิบัติงานไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งหมดนี้ล้วนเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร เช่นเดียวกับ ดร.ประวิทย์ อธิเมฆินทร์ (2005) กล่าวว่า ความกล้าสู่ความจริงไม่ว่าจะเป็นเรื่องดีหรือเรื่องที่ยากที่จะยอมรับ เช่น ความผิดพลาดหรือความล้มเหลว เป็นความรับผิดชอบของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานหรือการกระทำของตนเอง ไม่โทษบุคลากรเพราะจะทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นหรือศรัทธาในตัวผู้นำ การมีความรับผิดชอบไม่เพียงแต่ทำให้ได้รับการไว้วางใจหรือได้รับความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเท่านั้นแต่ความรับผิดชอบยังเป็นการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาอีกด้วย Cheng (2009, p.4) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ผู้คนคาดหวังว่า ภาคราชการจะต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้นโดยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น สิ่งที่น่าหวั่นเกรงไม่ได้คือ ความรับผิดชอบต่อองค์กร และบุคลากรที่ตนดูแลอยู่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่สร้างอนาคตให้แก่เยาวชน ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการโน้มน้าวให้ผู้ตามหรือบุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดโดยการส่งเสริมสนับสนุน

4.2.8 การสร้างแรงกระตุ้น/การให้การสนับสนุนส่งเสริม (encouragage/supportive) คุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของผู้นำสตรีหรือผู้บริหารทางการศึกษาคือ การให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้อื่น การบริหารงานสถานศึกษาในปัจจุบันบุคลากรไม่ต้องการแนววิธีการบริหารงานโดยการบังคับให้ปฏิบัติตามคำสั่งแต่ต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงกระตุ้น และสร้างการมีส่วนร่วมให้ครูและนักเรียนปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้สอดคล้องกับ Cubillo (1990); Funk (2004); Growe และ Montgomery (1999) (cited in Osumbah, 2010, p.60) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรี คือ การให้การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรโดยการโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติตาม ทำให้คุณลักษณะของผู้นำสตรีเหมาะกับการบริหารงานด้านการศึกษาในปัจจุบัน เช่นเดียวกับ Shakeshaft นักวิชาการผู้ศึกษา

คุณลักษณะผู้นำสตรีทางการศึกษา กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีทางการศึกษามีแนวโน้มในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร และส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรและนักเรียน นักเรียนเป็นผลผลิตของสถานศึกษา หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารทางการศึกษาคือส่งเสริมนักเรียนให้ประสบความสำเร็จในการศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีจึงต้องมีความสามารถที่จะส่งเสริมครูและนักเรียนในงานด้านวิชาการ ผู้นำสตรีมีทักษะด้านวิชาการสูงเนื่องจากพวกเขาดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนหลายปีก่อนที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำสตรีจึงเป็นผู้ที่ให้คำชี้แนะด้านการเรียนการสอนได้ดี และลักษณะความเป็นแม่และความเป็นครูทำให้ผู้นำสตรีใส่ใจต่อการนิเทศ ติดตามงานด้านการเรียนการสอน และชี้แนะส่งเสริมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น (Adkison p.317; Whitaker and Lane, Young and Mchead, Grogan, Sanchez and Thomson, 2010 cited in Jan Bradshaw Hansen 2014, p.26) เมื่อสำเร็จการศึกษานักเรียนเหล่านั้นจะเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในสังคมการแข่งขันในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ Shakeshaft (1989) Blackmore และ Kenway (1993) Hall (1999) ระบุว่า ผู้นำสตรีทางการศึกษามีความรู้เรื่องการเรียนการสอนและเทคนิคการสอนซึ่งเป็นความรู้ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา และ Fennell (1999 cited in Angela Mosley Smith 2008, p.37) ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำสตรีโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่สตรี 6 คน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาคือ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ สอดคล้องกับ Fondas (1997, p.260); Eagly และ Carli (2003) พบว่า นอกจากผู้นำหรือผู้บริหารสตรีจะให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังส่งเสริมสนับสนุนครู และให้ความช่วยเหลือในยามที่ครูต้องการอีกด้วย การมีคุณลักษณะเช่นนี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ Zaccaro, Kemp และ Bader ยังกล่าวเสริมอีกว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แบ่งปันอำนาจให้ปฏิบัติงาน Swan (Bech, 2003; Brown 2003; Ismail and Rasdi 2003; Lam 2006) ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้นำหรือผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้อื่น (inspired) หลายคนมักกล่าวว่า สตรีไม่มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำนั้นไม่เป็นความจริง ผู้นำสตรีต้องสร้างแรงบันดาลใจตนเองก่อนสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร จากการศึกษาของ Akudo

และ Okenwa, Getrude (p.936) ศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการศึกษา ความต้องการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรีย” พบว่า ผู้นำสตรีมีแรงบันดาลใจอย่างแรงกล้าในการเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับ Lam (2006); Madsen (2008); Saibert และคณะ (2001) Wolverton และ Gmelch (2002) กล่าวถึงแรงบันดาลใจว่า เป็นแรงขับที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ

นอกจากการสร้างแรงบันดาลใจแล้ว นักวิชาการหลายคนยังพบว่าผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีคุณลักษณะที่สามารถสร้างความร่วมมือ (cooperate) Blackmore และ Kenway (1993) Hall (1999) Shakeshaft (1987) นักวิชาการผู้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะสตรี ระบุว่า การสร้างการมีส่วนร่วมเป็นคุณลักษณะผู้นำสตรีซึ่งเดิมคุณลักษณะการมีส่วนร่วม (cooperate) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่ระบุว่า เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ผู้บริหารสตรีไม่ได้รับการยอมรับ แต่ในปัจจุบันคุณลักษณะดังกล่าวนี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพ (Grove and Montgomery, 1999) เช่นเดียวกับ Sanchez และ Thomton (2010) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำสตรีเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการเห็นคุณค่าของบุคลากร และสิ่งที่เขาทำ Grogan (1999) และคณะยังกล่าวอีกว่า การสร้างการมีส่วนร่วมและการสร้างการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำในปัจจุบัน

4.2.9 ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความคงเส้นคงวาและความมั่นคงแน่นอน (consistency/firm) เสมอต้นเสมอปลาย ไม่เปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะศรัทธาในตัวผู้นำที่ไม่โลเล มีความยุติธรรม (fair) ไม่น้อมเอียง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา 9 คน ของ Dorn, O'Rourke และ Papalewis (p.6) พบว่า ผู้นำสตรีเน้นการมีความเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องไม่เป็นผู้ที่ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนกับความไม่แน่นอนมั่นคงในตัวผู้นำทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจในตัวผู้นำ ไม่ให้ความร่วมมือ แผนงานต่างๆ จึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ Sarros, Cooper และ Santora (2011, p.73-74) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ เขาพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากล คือ การมีความยุติธรรม การมีความยุติธรรมเป็นการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเสมอภาค คือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่ง Cheng กล่าวว่า ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำที่มีความยุติธรรมเป็นผู้นำที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กร

ส่งผลให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำผู้นั้นจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ

4.2.10 การเป็นผู้ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี (flexibility/adaptability) จากการศึกษาของ Strachan (1999, p.321) กล่าวถึง ลัทธิสตรีนิยมกับผู้นำสตรีทางการศึกษา ระบุว่า คุณลักษณะประการหนึ่งที่ผู้นำสตรีทางการศึกษามี คือการมีความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นเป็นการแสดงให้เห็นหนทางที่จะไปสู่ความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้เมื่อประสบความล้มเหลว ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Gray (1989, 1993) ที่พบว่า ความแตกต่างทางเพศระหว่างผู้นำสตรีและผู้นำชาย คือ ผู้นำสตรีมีคุณลักษณะมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คุณลักษณะนี้จึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการที่จะก้าวทันโลก

4.2.11 การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) สัมพันธ์กับการรู้อารมณ์ของตนเองและรู้ว่าอารมณ์นั้นส่งผลต่อบุคลิกภาพของตนเองและชีวิตการทำงานอย่างไร การตระหนักรู้ตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง อย่างถ่องแท้ ทำให้เข้าใจจุดด้อยและจุดเด่นของตนเอง ทำให้มีความมั่นใจสูงในการที่จะนำผู้อื่น โดยการพัฒนาจุดด้อยของตนเองให้เป็นจุดเด่น นอกจากนี้ เว็บไซต์ ไมนด์ ทูท ยังกล่าวถึงความสำคัญของการตระหนักรู้ตนเองว่า ผู้นำต้องรู้ว่าตนเองรู้สึกอย่างไร รู้ว่าอารมณ์ตนเองเป็นอย่างไร และการกระทำใดที่ส่งผลต่อคนอื่น การตระหนักรู้ตนเองเป็นคุณลักษณะที่ไม่ว่าผู้บริหารสตรีหรือผู้บริหารชายควรมีเพราะการตระหนักรู้ตนเองเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสตรีที่ตามการรับรู้ของสังคมสตรีเป็นเพศที่มีอารมณ์อ่อนไหว เจ้าอารมณ์ หงุดหงิดง่าย ควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ ดังนั้น การเป็นผู้บริหารหญิงต้องเข้าใจอารมณ์ของตนเอง และต้องการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองให้ได้ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน นอกจากนี้ยังต้องกล้าพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนเอง และยอมรับผิดถ้าตนแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองเสมอ และมีใจกว้างยอมรับความคิดเห็น คำวิพากวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี (Goleman, 2002 อ้างถึงใน สุเทพ, น.2-3) Ainura

(2004, p.10) ศึกษาเรื่อง ผู้นำกับเพศ กล่าวว่า คุณลักษณะการตระหนักรู้ตนเองเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำรู้จักทำเวลา เน้นการใส่ใจในการปฏิบัติงาน ช่วยให้งานดำเนินต่อไปได้

4.2.12 การเข้าใจผู้อื่น (understanding) การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของสตรีคุณลักษณะหนึ่งที่ผู้หญิงมีมากกว่าชายคือ การเข้าใจบุคลากร เข้าใจผู้อื่น และยินดีที่จะรับฟังความต้องการของพวกเขาและตอบสนองความต้องการ (Tjahjono, 2008; Fernando and Preudhikulpradab, 2011) การเข้าใจบุคลากรทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ เพราะพวกเขาทราบว่าผู้บริหารเข้าใจในความต้องการนอกจากนี้ Zakaria (2014) ยังระบุว่าความเข้าใจเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับความสำเร็จด้านวิชาการในโรงเรียนศาสนาของประเทศบรูไนดารุสซาลาม

4.2.13 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (accept changes) ในปีค.ศ.2015 มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นสิ่งที่ผลักดันให้สถานศึกษาในแต่ละประเทศตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องสร้างความพร้อมให้แก่นักเรียนเพื่อเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ แข่งขันกับผู้อื่นได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจึงควรเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษา Zakaria (2014) พบคุณลักษณะการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของโรงเรียนศาสนาและความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จด้านวิชาการในประเทศบรูไนดารุสซาลาม

เมื่อประมวลคุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน พบว่า ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความอดทน ความมุ่งมั่น ความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงแน่นอน ความยุติธรรม การมีสัตยาตญาณ ความขยันขันแข็ง การริเริ่ม การส่งเสริมสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ ความกล้า ความรอบรู้ การรับฟัง ความละเอียดรอบคอบ และการตระหนักรู้ตนเอง ความเข้าใจ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

4.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารพึงมี นักวิชาการบางคนให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านนี้ Stogdill (cited in McGuire; 2004) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำโดยการสำรวจ และระบุคุณลักษณะหลักของผู้นำไว้ 10 ประการ ซึ่งคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมก็เป็น

คุณลักษณะหนึ่งที่นักวิชาการผู้นั้นให้ความสำคัญ ต่อมา Northouse (2010) เป็นนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะการเข้าสังคม และระบุคุณลักษณะย่อยของคุณลักษณะนี้ ซึ่งได้แก่ ความเป็นมิตร การเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย และยิ่งระบุอีกว่า การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถหรือมีทักษะในการเข้าสังคม ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าสังคม เขาจะมีความเห็นอกเห็นใจ มีความห่วงใย และทำสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ผู้อื่น เช่น การมีมิตรภาพ มีความเมตตา การเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย การดูแลเอาใจใส่ และการให้ความเคารพผู้อื่น เหตุที่การเข้าสังคมมีความสำคัญ Bligh, Michelie (2011, p.40) กล่าวว่า เพราะเป็นความปรารถนาของผู้นำที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสูงและสามารถรักษาและสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวก ในเวลาลำบากต้องมีส่วนร่วมในความทุกข์และในยามวิกฤตด้วย การเข้าสังคมเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือจากบุคลากร โดยช่วยพัฒนาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรที่มีความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นที่ต่างกัน และสร้างความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (technofunc.com)

ปัจจุบันมีความต้องการการทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อครูและบุคลากรเป็นการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลเหล่านั้น ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้นเป็นคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรี องค์ประกอบของคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนพึงมี Dorn, Funk และ Porat นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหารสตรี ระบุคุณลักษณะด้านการเข้าสังคม ได้แก่ ความห่วงใย การเอาใจใส่ ในขณะที่ Perman ระบุคุณลักษณะของการเข้าสังคม ได้แก่ การให้ความเมตตา และให้ความเคารพ Fook และ Sidhu (2009, p.112) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาในรัฐเซเชลล์ สหพันธรัฐมาเลเชีย พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีทางการศึกษามีลักษณะมีความเป็นมิตร มีความเมตตา ห่วงใย และเห็นอกเห็นใจ คุณลักษณะด้านการเข้าสังคมมีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 การดูแลเอาใจใส่ (care) Cecily Ward และ Darren Hanson (2011, 19) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ศึกษาเรื่องความแตกต่างเพศภาวะ” กล่าวคือ คุณลักษณะของผู้นำสตรีและบุรุษในประเทศสิงคโปร์มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คือ คุณลักษณะ

ผู้นำสตรีเน้น การดูแลเอาใจใส่มากกว่าบุรุษ สอดคล้องกับ Fook (2004) นักวิชาการผู้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในรัฐเท็กซัส ระบุว่า การที่สตรีต้องเลี้ยงดูบุตรทำให้พัฒนาการดูแลเอาใจใส่ ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีมีแนวโน้มในการพึ่งพาความร่วมมือจากผู้อื่น แตกต่างจากผู้บริหารชาย การแสดงความห่วงใยหรือดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นการสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เช่นที่ Shants (1993 cited in Porat) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีแนวโน้มที่เน้นบุคคล คุณลักษณะเด่นของพวกเขา คือ การดูแลเอาใจใส่ ซึ่ง Kelly (2011, p.8) นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสตรีทางการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน กรณีศึกษาสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม พบว่า คุณลักษณะการเอาใจใส่เป็นคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาอาเซียน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Dorn, O'Rourke และ Papalewis ศึกษาเรื่อง ผู้หญิงในการบริหารการศึกษา 9 กรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา 9 คน โดยแบ่งคำถามสัมภาษณ์ออกเป็น 2 เรื่อง คือ คุณสมบัติผู้นำ และการรับรู้ถึงความแตกต่างของผู้บริหารชายและผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้บริหารชายและผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน คุณลักษณะที่แตกต่างกันคือ การดูแลเอาใจใส่ อีกทั้งการศึกษาของ Gurr (2015) ศึกษารูปแบบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากการเป็นครูใหญ่ในโรงเรียนนานาชาติที่ประสบความสำเร็จ ยังระบุว่า การดูแลเอาใจใส่เป็นคุณลักษณะของครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Blackmore 2002)

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารมีความรักและห่วงใยต่อบุคลากร ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน Fernando and Preudhikulpradab (2011) พบว่า ผู้นำในบริบทอาเซียนคือ ผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น ทั้งยังให้ความรักและความห่วงใยอีกด้วย นอกจากนี้คุณลักษณะการดูแลเอาใจใส่ยังเป็นคุณลักษณะเด่นของชาวอาเซียน (Hays, 2008)

ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) เป็นความสามารถในการใส่ใจผู้อื่น คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการรับฟังผู้อื่น เข้าใจพฤติกรรมหรือความคิดของอีกฝ่าย เข้าใจจุดด้อยและจุดเด่นของผู้อื่น รู้ว่าควรสร้างอิทธิพลเหนือเขาอย่างไร ขับเคลื่อนพวกเขาอย่างไรบ้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เราต้องการ (Yulk and Mahsud, 2010, p.88) เช่น Gurr (2015, p.140) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบความสำเร็จ

ของผู้บริหารทางการศึกษาจากโครงการครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ” ระบุว่า คุณลักษณะความเห็นอกเห็นใจเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ครูใหญ่ประสบความสำเร็จ และเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสตรีในปัจจุบัน ผู้นำหรือผู้บริหารจะได้รับความไว้วางใจ และการแสดงความเห็นอกเห็นใจบุคลากรยังทำให้บุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้บริหารหยุดหงิดหรือโกรธน้อยลง ผู้นำจะมีความอดทนมากขึ้น ทำให้เกิดความสนิทสนมกับผู้อื่น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามากขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็ดีขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นก็ดีขึ้นสอดคล้องกับ Dr. Greenberg (cited in Swam) กล่าวว่า การที่ผู้นำแสดงความเห็นอกเห็นใจจะช่วยให้ผู้นำได้รับความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา Gurr (2015 p.140) กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ครูใหญ่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องแนวคิดสตรี ระบุว่า คุณลักษณะการเห็นอกเห็นใจและการให้ความสงสารเป็นคุณลักษณะของผู้นำสตรี (Smit 2013, p.90) ในขณะที่ Sarros, Cooper และ Santora (2011 p.74) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ การแสดงความห่วงใยในสวัสดิการของบุคลากร บุคลากรต้องการสวัสดิการที่ดีในองค์กร พวกเขาจึงจะตั้งใจปฏิบัติงาน

นอกจากการแสดงความเห็นอกเห็นใจแล้ว ผู้นำสตรีแตกต่างจากผู้นำชายหลายประการ โดยเฉพาะในการเข้าถึงบุคลากรมากกว่า Cubillo (1999) Funk (2004) Grove and Montgomery (1999) กล่าวถึงความแตกต่างของคุณลักษณะผู้บริหารสตรีและผู้บริหารชาย และระบุว่าคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรี คือ ผู้บริหารสตรีมีความเมตตาสามารถทำให้ผู้นำเข้าถึงบุคลากร การมีความเมตตากรุณาต่อบุคลากร ช่วยเหลือเขาในยามที่เขามีปัญหาเพื่อที่เขาจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การมีความเมตตาสงสารต่อบุคลากรเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสตรีมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากร

4.3.2 การเข้าถึงได้ง่าย (accessible/approachable) และความเป็นมิตร (friendly)

Fennell (1999) ระบุว่า การเข้าถึงได้ง่ายเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่มีประสิทธิภาพ (Fennell, 1999 cited in Angela Mosley Smith 2008, p.27) Graig (1994, cited in E.R. Mathipa, P.63) ศึกษาเรื่อง “ผู้นำสตรีในโรงเรียนโพลีเทคนิค” ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นมิตร ความเป็นมิตรและการเข้าถึงได้ง่ายทำให้บุคลากรที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถที่จะเข้าพบผู้บริหารเพื่อรับฟังคำแนะนำที่ถูกต้อง ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นคลี่คลายไปได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาให้น้อยลงทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หรือสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้ หรือเมื่อผู้ปกครอง ชุมชน มีปัญหาใดที่จะเข้าพบผู้บริหาร พวกเขาเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายจะทำความขัดแย้งลดลง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพวกเขา ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4.3.3 การให้ความเคารพ (respective) Gamal (2014, p.115) Choan (2003, cited in Chuang, 2013, p.10) ระบุเจตาคัญที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเคารพ ให้เกียรติ นอกจากนี้การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือผู้นำต้องให้ความเคารพบุคลากรตามภูมิหลังและค่านิยมของวัฒนธรรมของพวกเขา (Chuang, 2013, p.10) การให้ความเคารพ คือ การเคารพตนเองและผู้อื่น การศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนสอนศาสนาที่สัมพันธ์กับความสำเร็จด้านวิชาการในประเทศบรูไนดารุสซาลาม” พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือการเคารพตนเองซึ่งการเคารพตนเองก็คือ การมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคง เห็นคุณค่าในตนเอง ผู้บริหารต้องรู้จักเคารพตนเองจึงจะแสดงความเคารพต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การเห็นคุณค่าของตนเองทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีเห็นคุณค่าของผู้อื่น เช่นเดียวกับ Day et al., 2001 p.34; Purkey 1992 cited in Burns and Martin) กล่าวว่า คนแต่ละคนมีคุณค่าไม่ว่าจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือนักเรียน ครูใหญ่สตรีเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่าของบุคลากรโดยการแบ่งปันอำนาจการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจไม่ว่าจะเป็นข้อเสนอแนะหรือสิ่งที่พวกเขาต้องการสนับสนุน การให้ความเคารพเป็นหนึ่งในคุณลักษณะของครูใหญ่สตรี (Harris et al., 2000) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Oua, Kowat and Anan (2014) เรื่อง ครูใหญ่และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 39 คน และครู 320 คน พบว่า การที่ผู้นำจะสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนได้ ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นผู้ให้ความเคารพผู้อื่น คือ การรู้ว่าแต่ละคนมีคุณค่า

4.3.5 ไวต่อความรู้สึก (sensibility) ผู้ที่ไวต่อความรู้สึกคือผู้ที่รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี ในฐานะผู้นำการรับรู้ถึงความรู้สึกของบุคลากรและบุคคลที่ผู้นำหรือผู้บริหารสตรีมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอน นักวิชาการหลายคน พบว่า สตรีมีความไวต่อความรู้สึกของผู้ที่ตนมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น Perman (1999) ศึกษาเรื่อง “ผู้บริหารสตรีทาง

การศึกษา การรับรู้ของผู้บริหารสตรีในชนบท” พบว่า การไวต่อความรู้สึกเป็นคุณลักษณะของผู้นำสตรี (J Lekganyange, 2006) ซึ่งทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการก่อนที่จะก่อให้เกิดปัญหา (Porat, 1991; Oplaka, Burion, Sentz, 1993; Sheva, Israel cited in Eagly and Johnson 1990; Hale 1999; Young and Hubis 2007; Fernandes and Cabral 2003; cited in Trinidad and Normore, 2004, p.576) สอดคล้องกับ Osumbah B. Amondi (2012) Gowe and Montgomery (1999, p.1) กล่าวว่า การไวต่อความรู้สึกเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำสตรี การไวต่อความรู้สึกคือ การแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรมีความสุข และเมื่อบุคลากรมีความทุกข์ผู้นำก็แสดงความเห็นอกเห็นใจ ทำให้บุคลากรซาบซึ้งในความเอื้ออาทรของผู้นำสตรี

4.3.5 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม (effective communication accommodative communication) การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา (ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน) การเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำให้มีผู้ปกครองที่เป็นชาวต่างชาติส่งบุตรหลานของตนเข้ารับการศึกษในประเทศที่พวกเขาทำงาน ภาษาอาเซียน ที่ใช้เป็นภาษากลางในการทำงานของอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษ (กฎบัตรอาเซียนข้อ 34) โดยภาษาอังกฤษจะเป็นภาษาที่ใช้ในระหว่างการประชุม การโต้ตอบทางจดหมาย การจัดทำรายงานการประชุม ผลการพิจารณาและมติที่ประชุม ตลอดจนการจัดทำคำแถลงการณ์ และการปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ของอาเซียน ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับประเทศต่างๆ ในอาเซียน การสื่อสารกับผู้ใดก็ตามผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าควรสื่อสารต่อผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม และถูกกาลเทศะเพื่อให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงาน นั้นหมายถึง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษา แม้ว่าภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสารในอาเซียนคือ ภาษาอังกฤษแต่ไม่ได้หมายความว่าภาษาอังกฤษสามารถใช้ในการสื่อสารทั่วไปในทุกระดับชนชั้น หากผู้บริหารต้องการเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนกลุ่มต่างๆ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอื่นในอาเซียนได้อีกด้วย การสื่อสารที่เหมาะสมต่อกลุ่มคนจะทำให้เกิดความปรองดอง ความใกล้ชิด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่ผู้บริหารปฏิสัมพันธ์ด้วย ผู้บริหารต้องสื่อสารด้วยความเข้าใจ และให้เกียรติผู้ที่ตนสื่อสารด้วย (Dorien, 2017)

4.3.6 การไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity and presenting positive attitudes toward multiculturalism) สังคมอาเซียนประกอบด้วยคนหลากหลายเชื้อชาติ นับถือศาสนาแตกต่างกัน เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน สถานศึกษาจึงเป็นหนึ่งในสถานที่ที่มีกลุ่มคนหลากหลายเชื้อชาติ และศาสนาดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารในบริบทอาเซียนควรคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านั้น รับรู้และเข้าใจความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีกับกลุ่มชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Suryani (2014) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย” พบคุณลักษณะการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการไวต่อวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่พบในการศึกษาเรื่องรูปแบบผู้นำในสาธารณรัฐอินโดนีเซียเนื่องจากสาธารณรัฐอินโดนีเซียเป็นสังคมที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจึงต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่ไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เมื่อประมวลคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมของผู้นำ พบว่าได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ การไวต่อความรู้สึก การเข้าถึงได้ง่าย ความฉลาดในอารมณ์ ความเป็นมิตร การดูแลเอาใจใส่ ความเมตตา การให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม (effective communication accommodative communication) และการไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารสตรีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

เรื่องที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มณฑนา ภักขุนานนท์ (2013) “อนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557 -2567)” พบว่า แนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสารโดยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิดไทย (Thai Mind) โดยแนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านความเป็นสตรีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.2) ด้านวิถีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.3) ด้านความเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 6 กลุ่ม ได้แก่ 1.3.1) คุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3.2) พฤติกรรมการบริหาร มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.3.3) การตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 11 ข้อ 1.3.4) การสร้างความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 12 ข้อ 1.3.5) การ

เปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 16 ข้อ 1.3.6) การผุดเกิด มีประเด็นย่อย 17 ข้อ รวมเป็นประเด็นย่อยทั้งหมด 92 ข้อ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีประเด็นย่อย 19 ข้อ

สุภาพ รุ่งเรือง (2013) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 64 ข้อ คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 16 ข้อ 2) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 15 ข้อ 3) ด้านวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 14 ข้อ 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 10 ข้อ และ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ข้อ ผลการศึกษารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ระดับความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่มีระดับสำคัญสูงสุด 3 ข้อแรก ได้แก่ การมีความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นมิตร ไม่ถือตัว รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมและเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความสุขุมรอบคอบ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

ณัฐฉา พิพพา และทีมอดี้ มัวร์ (2011, 21-37) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำ ศึกษาหน่วยงานของภาครัฐของประเทศออสเตรเลียและประเทศไทย” พบว่ารูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐของประเทศออสเตรเลีย และประเทศไทยใช้รูปแบบการบริหารงาน 4 รูปแบบ คือ การบริหารงานที่เน้นการสื่อสาร กลยุทธ์และการวางแผน การสร้างความสัมพันธ์ และการบริหารความขัดแย้ง

วรรณดี เกตแก้ว (2010) ศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” พบว่า องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ ตามลำดับ คือ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ข้อ 2) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ 3) องค์ประกอบด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำ

ทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ 4) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ 5) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ 6) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ข้อ ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือ โปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

ประคอง รัชมิแก้ว (2008) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า องค์ประกอบ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

Noman, Hashim และ Abdullah (2017, 1-23) ศึกษาเรื่อง “การสร้างการประสานความร่วมมือและบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียนในพื้นที่ทุรกันดารในสหพันธรัฐมาเลเซีย” เป็นการศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนแห่งหนึ่งที่ตั้งอยู่ในถิ่นทุรกันดารโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ครูใหญ่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และการสังเกต ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกลักษณะและจุดแข็งของครูใหญ่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนตามบริบทของโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะที่พบได้แก่ ความ

เป็นมิตร ความเมตตา การดูแลเอาใจใส่และการคิดบวก การส่งเสริมสนับสนุน ความอบอุ่น การเปิดใจ การรับฟัง ความอดทน ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และการเป็นผู้นำที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง เป็นคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จ

Hongnou (2014, 690 – 699) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” การศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวพัฒนาแต่ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน โรงเรียนบางแห่งขาดแคลนครูซึ่งเป็นปัญหาหลัก ซึ่งการศึกษาพบว่า ครูใหญ่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครู

Manan (2014, 120 – 123) ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่เป็นเลิศ” เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ต้องเป็นครูใหญ่ที่เป็นเลิศ เป็นแบบอย่างที่ดีของครู แนะนำและส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ คุณลักษณะของครูใหญ่คือ การมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ เต็มใจบริการและเป็นมิตร

Suryani A. O. (2014, 29 - 30) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในประเทศอินโดนีเซีย” เป็นการวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำที่มีผู้ศึกษาจากทั่วโลก และเลือกคุณลักษณะผู้นำอีก 49 ข้อจากแบบสอบถามของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย พบว่า ผู้นำสาธารณรัฐอินโดนีเซียมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ เป็นการผสมผสานรูปแบบผู้นำอดีตกับปัจจุบัน และรูปแบบผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีคุณลักษณะความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด การมีจริยธรรม การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำ มีความกล้า เป็นประชาธิปไตย มีวินัย มีจิตวิญญาณของการต่อสู้ มีความซื่อสัตย์ กล้าเผชิญกับความล้มเหลว มีความยืดหยุ่น มีความทะเยอทะยาน ต้องการการเปลี่ยนแปลง เปิดรับประสบการณ์ เน้นคน มีความตระหนักรู้ตนเอง ควบคุมตนเอง พัฒนาตนเอง การกระตุ้นตนเอง การมองไปข้างหน้า การอดทนต่อความเครียด การให้การสนับสนุน โปร่งใส การมีจริยธรรม มีทัศนคติเชิงบวกต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย

Zakaria (2014, 112 - 119) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนศาสนาและความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จด้านวิชาการในประเทศบรูไนดารุสซาลาม” การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา

โรงเรียนศาสนา 15 แห่งในอำเภอยะไข่โดยใช้แบบสอบถามพรรณนาตั้งแต่ปีค.ศ.2008 – 2011 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูจำนวน 191 คน และครูใหญ่ 15 คน ครูใหญ่ในฐานะผู้นำและบริหารจัดการเป็นผู้ที่รับภาระความหวังของผู้ปกครอง นักเรียน ครู ชุมชน และรัฐบาลมีคุณลักษณะมีความสามารถในการสื่อสาร มีทัศนคติบวก และเปิดใจต่อครู มีระเบียบวินัยดี สามารถแก้ปัญหาได้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู การพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์ มีความรอบรู้ ด้านภาระงาน ครูใหญ่เป็นผู้ที่มั่นคงแน่นอน ส่งเสริมครูและบุคลากร เข้าใจครูและบุคลากร เต็มใจรับฟังปัญหาของครู ห่วงใยต่อสวัสดิการครู มีความยุติธรรม เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นมิตรและเข้าถึงได้ง่าย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

Foo, Nguyen, Wong และ Choy (2013, 1 - 39) ศึกษาเรื่อง “การทบทวนคุณสมบัติ รูปแบบ และบทบาทของครูใหญ่ในสาธารณรัฐสิงคโปร์” พบว่า คุณสมบัติ คุณลักษณะ รูปแบบ และบทบาทของครูใหญ่ในประเทศสิงคโปร์คล้ายกับครูใหญ่ทั่วโลก และมีบางอย่างที่เป็นเอกลักษณ์ของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ด้านบุคลิกลักษณะของครูใหญ่สิงคโปร์คือ การมีความมั่นใจในตนเอง การเปิดใจ มีความเห็นอกเห็นใจ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นนักฟังที่ดี ดูแลเอาใจใส่ มองโลกในแง่ดี และมีความมุ่งมั่น

Tsegay (2013, 75 – 86) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ของผู้นำสตรีบางคนในประเทศเอธิโอเปียของผู้นำเอธิโอเปีย” เป็นการสำรวจผลการปฏิบัติงานของผู้นำสตรีใน 3 ด้าน เกี่ยวกับคุณสมบัติ 10 ประการของผู้นำ โดยสำรวจผู้นำสตรี 45 คน จากองค์กรภาครัฐ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร และภาคเอกชน 15 องค์กร คุณสมบัติ 10 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความห่วงใย ความไม่ย่อท้อ ความมั่นใจในตนเอง การมีวิสัยทัศน์ ความมั่นคงแน่นอน ความสามารถ และความมีชีวิตชีวา พบว่า คุณสมบัติ 10 ประการของผู้หญิงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

Dris (2012, 24-26) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความสามารถที่ทำให้สตรีเป็นผู้นำในโรงเรียน” ผู้นำองค์กรคือผู้ที่บริหารและพัฒนารูปแบบองค์กร คุณลักษณะที่พบในตัวผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้หญิงคือเสาหลักของประเทศ ผู้หญิงมีภาระ 2 ประการ คือ ภาระครอบครัว และภาระการเป็นครูใหญ่ก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่น และความร่วมมือ การเป็นครูใหญ่จึงเป็นเรื่องท้าทาย ครูใหญ่สหพันธรัฐมาเลเซียตามที่ชุมชนคาดหวัง คือ เป็นผู้ที่ดีดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น มีความรับผิดชอบ นิเทศการเรียนการสอน

Low, Zain และ Ang (2012, 594 – 602) ศึกษาเรื่อง “หลักการสำคัญในการบริหารคน : การรับรู้ของประเทศบรูไนดารุสซาลาม” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศบรูไนดารุสซาลาม พบว่า ข้าราชการพลเรือน และลูกจ้างต้องการให้ผู้บริหารบริหารพวกเขาโดยการรับฟังคำแนะนำ พุดคุยกับพวกเขาที่ใดก็ได้ เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย การบริหารจัดการโรงเรียนต้องซื่อสัตย์สุจริต ให้ความรักความห่วงใย มีความเฉลียวฉลาด เข้าใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบ ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้ ทำให้บุคลากรมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากประเทศบรูไนดารุสซาลามปฏิบัติตามวัฒนธรรมมาเลย์และเป็นชาวมุสลิมจึงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติกับบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว

Roffey (2012, 13 - 15) ศึกษาเรื่อง “เสียงแห่งเหตุผล” การระเบิดทางวัฒนธรรมและบทบาททางเพศ” บทบาทผู้นำทางธุรกิจของสถานการณ์ในปัจจุบันของกรุงมนิลา ซึ่งให้เห็นถึงค่านิยมทางเพศ การรับรู้และความคาดหวังของสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ บทบาททางเพศ วิธีที่ผู้จัดการหญิงและผู้นำทางธุรกิจควรปฏิบัติ พบว่า เพศมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบในการบริหารจัดการ ผู้นำสตรีมีคุณลักษณะมีความเมตตาสงสาร ซื่อสัตย์สุจริต มั่นใจในตนเอง มั่นคงแน่นอน เฉลียวฉลาด มีความอดทน และมีความใจเย็น

Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman และ Nikbin (2011) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของบุคลิกภาพและรูปแบบผู้นำในความสามารถการเปลี่ยนแปลงการนำของผู้จัดการในประเทศมาเลเซีย” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้จัดการขององค์กรที่อยู่ในสหพันธรัฐมาเลเซีย 105 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการขององค์กรในสหพันธรัฐมาเลเซียมีแนวโน้มที่จะใช้บุคลิกภาพการตระหนักรู้และการเปิดรับประสบการณ์ซึ่งมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือ บุคลิกภาพมีส่วนสำคัญหรือมีความสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลง

Cecily Ward และ Darren Hanson (2011, 19) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ศึกษาเรื่องความแตกต่างเพศภาวะ” กล่าวคือ คุณลักษณะของผู้นำสตรีและบุรุษในประเทศสิงคโปร์มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คือ คุณลักษณะผู้นำสตรีเน้นการดูแลเอาใจใส่มากกว่าบุรุษ

Fernando และ Preudhikulpradab (2011) ศึกษาเรื่อง “ผู้นำในใจอาเซียน บทเรียนจากภาคสนาม (สาธารณรัฐฟิลิปปินส์และประเทศไทย) เป็นการส่งแบบสอบถามออนไลน์ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคล้ายคลึงและความแตกต่างของคุณลักษณะและรูปแบบผู้นำ พบว่า ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตา กรุณา เอาใจใส่ ห่วงใย และ มีความรับผิดชอบ ผู้นำต้องคิดถึงผู้อื่นก่อนตนเอง

Gaus (2011, 175 – 188) ศึกษาเรื่อง “สตรีกับการเป็นผู้นำสถานศึกษา ปัจจัยที่ทำให้ครูสตรี ไม่ได้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมาเลเซีย” เป็นการสอบถามจากครูและครูใหญ่ จาก 5 อำเภอในเมืองมาเลเซียโดยการสำรวจสังคมวัฒนธรรมและอุปสรรคที่ครูสตรีและครูใหญ่ เผชิญ พบว่า ผู้หญิงมีแรงบันดาลใจในการเป็นครูใหญ่ที่มีจากแรงจูงใจภายในอย่างแรงกล้าและมีความ เชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการเป็นผู้นำ สำหรับผู้ที่เป็ครูใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ พวกเขาสังเกต การปฏิบัติงานของครูใหญ่คนก่อน เข้าอบรมภาวะผู้นำ และศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยแม้ว่าจะประสบ ปัญหาในการจัดสรรเวลาและเงิน กระบวนการเลือกครูใหญ่ควรมีการทบทวน ผู้สมัครหญิงหรือชาย ต้องเท่าเทียมกัน อุปสรรคทำให้ครูสตรีท้อแท้ในการสมัครเป็นครูใหญ่

Kelly (2011, 1-12) ศึกษาเรื่อง “กรณีศึกษาสังคมนิยมเวียดนาม (การค้นพบเบื้องต้น) ผู้นำ ทางการศึกษาสตรีและการบริหารจัดการ” เพศชายในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามมีโอกาสเข้าถึง เงินทุนมากกว่าหญิง มีโอกาสได้รับการเลือกเข้าฝึกฝน มีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า พวกเขาหาเงิน ได้มากกว่าหญิงแม้ว่าจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ผู้หญิงไม่ค่อยอยากเป็นผู้นำเพราะเป็นห่วงงานบ้าน ภาระงานที่บ้านทำให้หัวหน้างานที่เป็นชายไม่ตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้หญิง นอกจากนี้ หญิงที่เป็น ผู้นำต้องฉลาดและสวย มีความรอบรู้ ทำงานหนัก ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น รับผิดชอบ มีทักษะด้านการสื่อสาร สร้างสรรค์

Irawanto (2011, 78 -81) ศึกษาเรื่อง “การสำรวจผู้นำที่ชายเป็นใหญ่และคามมีอยู่ในบริบท สาธารณรัฐอินโดนีเซีย” ประเด็นหนึ่งที่ทำการศึกษาคือ ผู้นำในสาธารณรัฐอินโดนีเซียชายเป็นใหญ่ใช่ หรือไม่ พบว่า ผู้นำในสาธารณรัฐอินโดนีเซียชายยังคงเป็นใหญ่ ร้อยละ 81

Low (2011, p.14 – 34) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำของสหพันธรัฐมาเลเซียในมุมมองของประเทศบรูไนดารุสซาลาม” พบว่า ผู้นำของสหพันธรัฐมาเลเซีย คือ มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรักและเมตตา มีความเป็นมิตร และสื่อสารเก่ง

Fook และ Sidhu (2009, p.106) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่เป็นเลิศในประเทศมาเลเซีย ครูใหญ่ที่เป็นเลิศ คือผู้ที่สร้างบรรยากาศยั่งยืนให้แก่โรงเรียนที่จะส่งเสริมผลการเรียนของนักเรียนและผลการสอนของครู ครูใหญ่เป็นมากกว่าผู้บริหารระดับสูงแต่ยังเป็นผู้นำวิชาการและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะครูใหญ่ที่เป็นเลิศ ได้แก่ ความมั่นใจ การอ่อนน้อมถ่อมตน ความมุ่งมั่น การทำงานหนัก ความไม่ย่อท้อและอดทน ความอบอุ่นและการดูแลเอาใจใส่ ความสุภาพ ความเป็นมิตรและมีจิตใจเมตตา และความสุขุมเยือกเย็น

Low (2009, p.1-10) ศึกษาเรื่อง “การเป็นผู้นำ ทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำในโลกยุคปัจจุบันที่มีความวุ่นวาย” เป็นการศึกษาคุณสมบัติหรือทักษะที่ผู้นำควรมีและการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ การเข้าใจถึงการเจริญเติบโตและการมีจิตใจในการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น มีสมรรถนะ ความสามารถที่จำเป็น และเน้นการมีความเมตตากรุณา มีคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม และแนวคิดในการแก้ปัญหา มีทัศนคติเชิงบวก ให้ความร่วมมือ และทำงานร่วมกัน เข้าใจวัฒนธรรมและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

Silong และ Hassan (2009, 139 – 147) ศึกษาเรื่อง “การมีส่วนร่วมและผู้นำชุมชนที่มีประสิทธิภาพในสหพันธรัฐมาเลเซีย” เป็นการอภิปรายผู้นำที่มีประสิทธิภาพจากทฤษฎีต่างๆ เริ่มจากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของชุมชนมีคุณลักษณะ ขอมรับทุกเชื้อชาติ รับผิดชอบ เชื่อใจได้ มุ่งมั่นสูง ซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อทุกเชื้อชาติ มีความมั่นใจสูง ยืดหยุ่นได้ ไม่ตื่นตระหนกเมื่อเผชิญวิกฤต มีระเบียบวินัยสูง

Lim และ Low (2008, 1-3) ศึกษาเรื่อง “การอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นคุณลักษณะหนึ่งในโปรแกรมการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา” พบว่า ผู้นำสถานศึกษาในสาธารณรัฐสิงคโปร์มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

และระบอบองค์ประกอบของการอ่อนน้อมถ่อมตน ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง การเปิดใจรับความผิด มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

Tjahjono (2008, 1-15) ศึกษาเรื่อง “ความท้าทายของผู้จัดการหญิงในภาคธุรกิจต่อการแข่งขันของธุรกิจโลก” เป็นการศึกษาจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเป็นการศึกษาที่อธิบายถึงค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในระดับองค์กรในโลก ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้จัดการหญิงและผู้จัดการชาย คุณลักษณะของผู้จัดการหญิงคือ การใส่ใจในรายละเอียด คุณภูมิฐาน มีสัญชาตญาณ สามารถจัดการภาระงานได้หลายอย่าง มีความสามารถในการสื่อสาร ยินดีหรือเต็มใจรับฟัง สามารถหาช่องทางทางธุรกิจได้ และมีความเห็นอกเห็นใจมากกว่าผู้จัดการชาย ความสามารถที่ผู้จัดการหญิงควรมีคือ ivotต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความสามารถในการใช้ภาษา เข้าใจค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน

J Lekganyange, Eskom และ T. Oosthuizen (2006, p.237 – 242) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำในการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เอสคอม” โดยการสำรวจบุคลากรฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด การมีพลกำลัง และการมีความสามารถในการเป็นผู้นำ

บทที่ 3

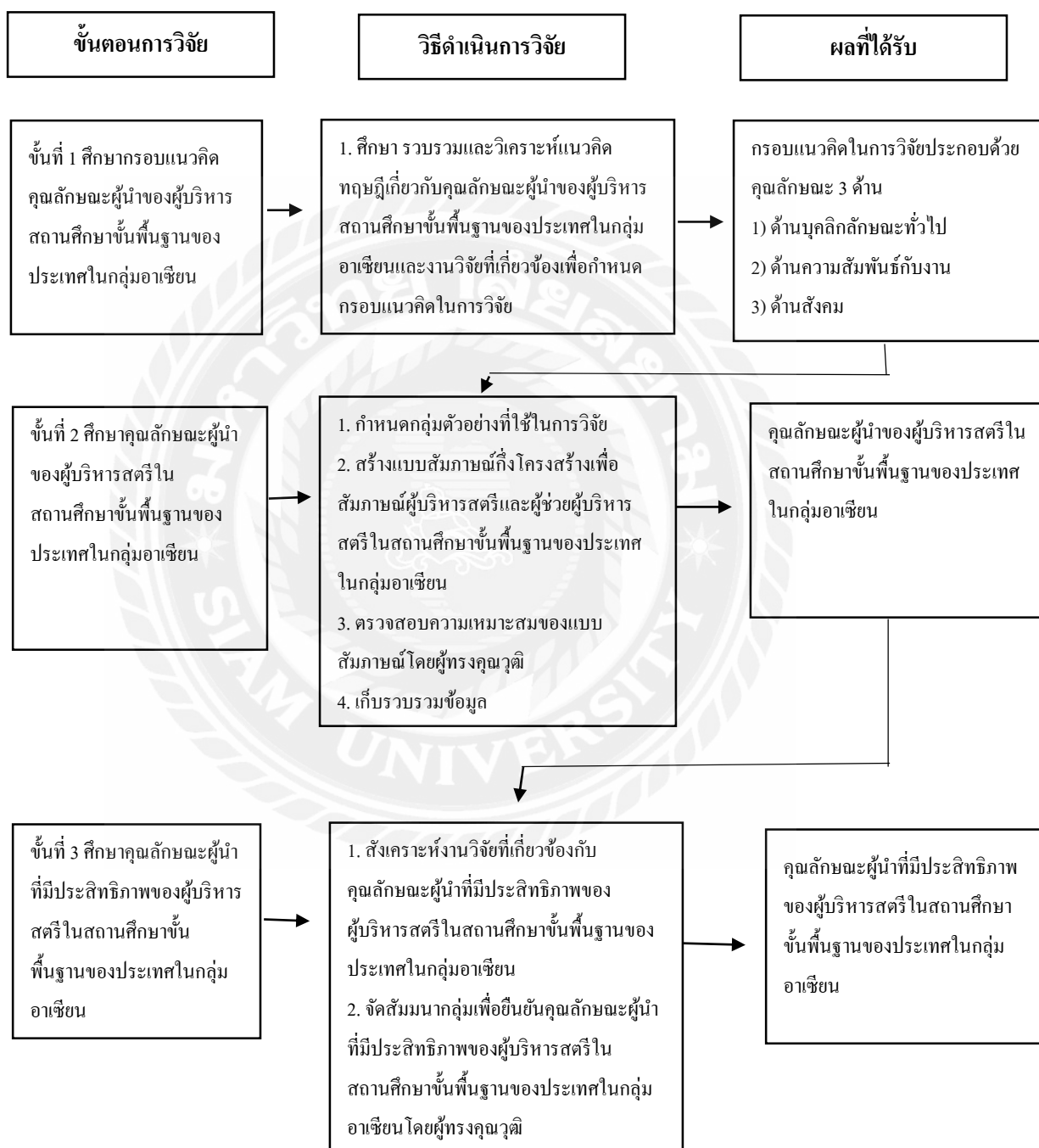
วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน” เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และเพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษากรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน
2. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน
3. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

โดยรายละเอียดแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย
กลุ่มอาเซียน



1. ศึกษากรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน” ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการ ได้แก่ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ซึ่ง ได้แก่

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแนวคิดของ Andrew J. Dubrin (2013) Adeniyi W.O. (2014) ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ (General Personality Traits) 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) 3) ด้านการเข้าสังคม (Sociability Traits) คุณลักษณะผู้นำทั้ง 3 ด้าน และองค์ประกอบคุณลักษณะแต่ละด้าน จากงานวิจัยของนักวิชาการ ได้แก่ Foo, Nguyen, Wong and Choy (2013); Tjahjono (2008); Kedkaew (2010); Kelly (2011); Suryani A.O. (2014); Pushpanathan (2009) and Funk (2005) รายละเอียดมีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย มีความมั่นใจในตนเอง ความสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว มองโลกในแง่ดี และการประนีประนอม

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ประกอบด้วย ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมอารมณ์ ความกล้า การยืดหยุ่น การเปิดใจรับสิ่งใหม่ และยินดีรับฟัง การสร้างแรงบันดาลใจและการส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็งและเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ และมีความรับผิดชอบ

3. ด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตร การสื่อสารอย่างเหมาะสม การไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย

2. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไน ดารุสซาลาม ประเทศไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ราชอาณาจักรกัมพูชา และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไน ดารุสซาลาม ประเทศไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ราชอาณาจักรกัมพูชา และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ทำการประสานงานไปยังหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่า การประสานงานมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลานานเกินกว่ากรอบเวลาที่กำหนด และมี 3 ประเทศที่ผู้บริหารไม่สะดวกที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย อันเป็นเหตุมาจากการกิจบางประการ ทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 7 ประเทศอันได้แก่ สาธารณรัฐสิงคโปร์ สหพันธรัฐมาเลเซีย ประเทศบรูไน ดารุสซาลาม ประเทศไทย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (คุณสมบัติของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระบุอยู่ในภาคผนวก ข) ประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยหรือรองครูใหญ่ของ

ผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 21 คน โดยได้ทำการคัดเลือกผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์การทำงานหลายปี และมีคุณสมบัติเหมาะสมจากสถานศึกษานานกลางไปถึงขนาดใหญ่ ซึ่งได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

คุณสมบัติของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

- 1.ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนไม่น้อยกว่า 7 ปี
- 2.เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3.เป็นผู้ที่นักวิชาการหรือหน่วยงานต้นสังกัดแนะนำว่าเป็นผู้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงพร้อมทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และนำพาองค์กรก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ
- 4.เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู บุคลากร และผู้เรียน ทั้งในด้านการทำงาน และชีวิตความเป็นอยู่
- 5.เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจากการบริหารสถานศึกษาหรือสร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษาตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งรางวัลในด้านคุณภาพของสถานศึกษา และรางวัลด้านวิชาการ ส่งเสริมบุคลากร และผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ไม่ปิดกั้นทางความคิด เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและผู้เรียนได้แสดงศักยภาพในทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษาตลอดมา

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) และบันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 การสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview)

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในอาเซียนและจากทั่วโลกเพื่อสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหาร การใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) เนื่องจากข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างมีการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ตามกรอบที่เตรียม โดยใช้ประเด็นแนวคำถามกว้างๆ ให้ผู้สนทนาเล่าเรื่องราวต่างๆ อย่างมีเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามขึ้นเองในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ เมื่อพิจารณาเห็นว่าการตั้งคำถามดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นและทำให้ได้รับข้อมูลหลักฐานที่มีความละเอียดถูกต้องและครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการทราบ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) ปลายเปิดที่สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีเรื่องคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีที่ผู้ช่วยผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ด้วย

2.2.2 บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการบันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้วิธีการบันทึกโดยการเขียนบรรยายสิ่งที่สังเกตเห็นอย่างละเอียดในลักษณะเรียงความซึ่งเป็นการบันทึกหลังจากการสัมภาษณ์และการสังเกตสิ้นสุดลงแล้ว

2.3 การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ เมื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้างเสร็จแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์นั้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและประวัติปรากฏในภาคผนวก ก) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข (คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก ค)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของแต่ละประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนในช่วงเดือน เมษายน – สิงหาคม 2559 และบันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนหลังการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้นลง

3. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

การศึกษาค้นคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสังเกตมาสังเคราะห์โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านตามกรอบการวิจัยตามผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มประเทศอาเซียนโดยจำแนกออกเป็น 3 ด้านตามกรอบการวิจัย เมื่อได้ผลจากการสังเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับอาเซียน จัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อยืนยันคุณลักษณะที่ได้จากการสังเคราะห์ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก ง)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรี และแบบสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรี แบบบันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์ และยืนยันคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน และจัดสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันผลการสังเคราะห์ที่ได้ จากนั้นนำผลที่ได้ทั้งหมดมานำเสนอโดยการเขียนพรรณนา (Description)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integretive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และผู้ช่วยของผู้บริหารสตรีของผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนทั้ง 7 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ประเทศไทย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสหพันธรัฐมาเลเซีย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้บริหารสตรี บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนสิงหาคม พ.ศ.2559

ขั้นตอนเสนอผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประเทศสมาชิกของกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ ประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประเทศละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน และการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ การสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนจากการสัมภาษณ์และการสังเกต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสตรีประเทศละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน และจากการสังเกต ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ คือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศไทย สาธารณรัฐสิงคโปร์ ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสหพันธรัฐมาเลเซีย ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยและบันทึกการสังเกตผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 7 ประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน
การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาในปัจจุบันมีจำนวนไม่น้อยแต่ทุกคนมีคุณลักษณะที่เป็นลักษณะเด่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 ระบุคุณลักษณะเด่นของตนเองว่า “การให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร การสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เขาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย นำความถนัดของเขาออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความจริงใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เข้ามาในระหว่างการทำงาน เคารพและให้เกียรติผู้อื่นเสมอไม่ว่าเขาจะเป็นใคร มีตำแหน่งอะไร เช่น งานวัน

เกิดรองผู้บริหารที่ฉันจัดให้ ฉันเชิญนักการมาร่วมงานด้วย ฉันมักจะโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติตาม ทำให้งานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะอีกคุณลักษณะที่เด่นของฉันคือ การใส่ใจผู้อื่น เช่น ฉันจัดงานวันเกิดให้แก่องค์กรทำให้เขาารู้สึกว่าเราใส่ใจในตัวเขา”

การที่หลายคนมองสตรีว่าไม่เหมาะที่จะเป็นผู้บริหารเนื่องจากสตรีมีคุณลักษณะค้อยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรแต่คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะค้อยใดก็ตาม คุณลักษณะเหล่านั้นผู้บริหารสตรีตระหนักรู้ว่า คุณลักษณะนั้นคือคุณลักษณะใด และเรียนรู้ที่จะปรับลดคุณลักษณะค้อยเหล่านั้นไม่ให้ก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงานซึ่งคุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 ที่ผู้บริหารระบุคุณลักษณะค้อยของตนเอง คือ “บางครั้งฉันเป็นคนควบคุมอารมณ์ไม่ได้ เช่น ฉันเคยร้องไห้ต่อหน้านักเรียน”

คุณลักษณะที่คนภายนอกสามารถระบุคุณลักษณะของแต่ละบุคคลได้ คือ บุคลิกลักษณะทั่วไป บุคลิกลักษณะทั่วไปที่ผู้บริหารสตรีในแต่ละประเทศมีแนวโน้มมาจากบริบทสิ่งแวดล้อมของผู้บริหารแต่ละประเทศ ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 กล่าวถึง บุคลิกลักษณะทั่วไปของตนเองว่า “ฉันมีความมั่นใจในตนเอง ความมั่นใจในตนเองเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี สตรีในประเทศของฉันมีความมั่นใจในตนเองซึ่งฉันคิดว่า ฉันเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองเพราะบุคลากรให้ความเชื่อมั่นในสิ่งที่ฉันแนะนำ นอกจากนี้ สตรียังเป็นคนซื่อสัตย์ แม่ฉันเป็นคนซื่อสัตย์ ฉันซึมซับความซื่อสัตย์มาจากแม่ ความซื่อสัตย์ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจในตัวเรา การสร้างความไว้วางใจจากบุคลากรนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาว่าบุคลากรชอบสิ่งใด เราก็ปฏิบัติสิ่งนั้นต่อเขา เขาจะได้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น บุคลากรคนนี้ชอบให้เราชื่นชมเขาต่อหน้าผู้อื่น บุคลากรอีกคนชอบของขวัญ ของตอบแทน เป็นต้น คุณลักษณะที่ฉันคิดว่าสำคัญมากอีกคุณลักษณะหนึ่งคือ การเป็นผู้ที่ไม่ตื่นตระหนก หรือต้องสุขุมเยือกเย็นเมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่น ผู้บริหารสตรีคนหนึ่งขณะที่เกิดแผ่นดินไหวเธอสงบไม่แสดงอาการว่าเธอหวาดกลัว เธอบอกว่า ถ้าผู้นำตกใจกลัวแล้วผู้ตามจะเป็นอย่างไร คงต้องเกิดความวุ่นวายขึ้นอย่างแน่นอน”

สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันที่สร้างอนาคตของเยาวชน การมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจะนำพาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อเยาวชนของชาติที่จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณลักษณะใดบ้างของผู้บริหารประเทศที่ 1 ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การสร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้ครูปฏิบัติตามเราเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ ฉันสร้างแรงกระตุ้นโดยการตั้งหัวข้อการปฏิบัติงานไว้เพื่อให้ครูช่วยกันปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ การรอบรู้ในงานที่ตนปฏิบัตินั้นจำเป็น ฉันเรียนรู้การเป็นครูใหญ่จากครูใหญ่คนก่อน เช่น การเขียนประเมินการปฏิบัติงานของครู การจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นต้น การมีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยานเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การรับฟังบุคลากรก็สำคัญ ฉันจัดเวทีสนทนากลุ่มย่อยขึ้นโดยการรับฟังความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารสตรีต้องเข้มแข็งไม่ว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้น และต้องมีความอดทน โดยเฉพาะการอดทนต่อความเครียดซึ่งฉันคิดว่าสตรีในเอเชียอดทนต่อความเครียดได้ดีกว่าบุรุษ รวมทั้งอดทนต่อความล้มเหลวเพราะว่างานทุกอย่างเราไม่สามารถทำได้สำเร็จอย่างที่ตนคิดเสมอไป”

การปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน บุคลากรและชุมชนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อพวกเขา ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 มีคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จในการเข้าถึงบุคคลและชุมชน “การให้เกียรติหรือเคารพผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความห่วงใย ผู้บริหารชายไม่ค่อยเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสักเท่าไร เช่น ครูคนหนึ่งป่วยต้องการเข้ารักษาตัวในโรงพยาบาล ผู้บริหารชายตอบว่าไม่ควรลาช่วงนี้ ถ้าเป็นฉันจะอนุญาตให้เขาลาเพราะเรื่องความเจ็บป่วยรอไม่ได้ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต้องสื่อสารเป็น สื่อสารคล่อง สื่อสารชัดเจนทำให้ชุมชนเข้าใจความต้องการของเรา ฉันมักจะเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยี เช่น ทางอีเมล ไลน์ วอทอัพ เป็นต้น เพื่อแจ้งผลการดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนให้แก่ชุมชน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่ให้การสนับสนุนโรงเรียน หรือเชิญบุคคลเหล่านั้นมาดื่มกาแฟด้วยกัน การกระทำเหล่านี้น่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันได้รับความร่วมมือและเงินบริจาคในการพัฒนาโรงเรียน”

เมื่อมีการเปิดเสรีอาเซียนนั้น คุณลักษณะใดของผู้บริหารสตรีที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน สำหรับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวถึงประเทศของเข่ว่า “ประเทศของเราไม่ใคร่ใส่ใจกับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้นฉันจึงคิดว่าคุณลักษณะต่างๆที่กล่าวมาแล้ว เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสตรีพึงมีไม่ว่าจะเปิดอาเซียนหรือไม่ก็ตาม”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1

คุณลักษณะเด่นของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ของประเทศที่ 1 ระบุว่า “ผู้บริหารของฉันเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมาก ไม่ว่าจะพบอุปสรรคใดในการทำงานเธอไม่เคยย่อท้อ สิ่งใดที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนที่เธอสามารถจัดหาให้ได้เธอจะลงมือปฏิบัติ เช่น การทำห้องประกอบการเรียนวิชาอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้เธอยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของครูที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอีกด้วย เช่น เธอตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อรับฟังความคิดเห็นของครู เธอจะไม่ตัดสินใจอะไรไปโดยลำพัง”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารของพวกเรา คือ “เท่าที่พวกเราเห็น พวกเราไม่เห็นว่าจะมีคุณลักษณะด้อยอะไรในการเป็นผู้บริหารของพวกเรา แต่อาจจะมีบ้างเมื่อแผนการทำงานไม่เป็นตามแผน เธอจะหงุดหงิดบ้าง แต่ไม่ใช่เรื่องสำคัญอะไรมากนักเพราะไม่กระทบการปฏิบัติงานของพวกเรา”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปในมุมมองของรองผู้บริหารของประเทศที่ 1 ระบุคุณลักษณะผู้บริหารสตรีของพวกเราว่า “ผู้บริหารของพวกเราเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนที่ไม่ถือตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เขาทักทายทุกคนแม้แต่เด็กนักเรียน เขาเป็นคนอบอุ่นที่ทำให้พวกเราเชื่อมั่นในตัวเขา นอกจากนี้ยังเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เงินงบประมาณที่ได้จากรัฐนำมาพัฒนาโรงเรียน เธอสามารถชี้แจงได้ และยังขอปรึกษาจากชุมชนอีก ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปมาก อาคารสถานที่ดีกว่าก่อนมาก บุคลิกลักษณะที่สร้างกำลังใจได้ดีที่ผู้บริหารสตรีของเรามี คือ เขายังเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีว่า ทุกอย่างเป็นไปได้ ทำให้เขาไม่ลังเลในการปฏิบัติงาน”

คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับปฏิบัติงาน คือ “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษา สิ่งใดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เขาจะปฏิบัติทันที เขาระดมเงินทุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกอล์ฟการกุศลเพื่อนำเงินมาใช้ปรับปรุงอาคารสถานที่ เธอฝึกเล่นกอล์ฟโดยที่ไม่เคยเล่นมาก่อน ปรับปรุงหอประชุมโดยติดเครื่องปรับอากาศ ปรับปรุงห้องประกอบวิชาอิเล็กทรอนิกส์ ปรับปรุงห้องสมุดให้นำเข้าไปอ่านและค้นคว้า เขาเข้าใจพวกเราโดยการปรับปรุงห้องพักครูให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหลังการสอน เขายังเป็นผู้ที่ฉลาดรอบรู้ ให้คำแนะนำแก่พวกเราด้านการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน เขาเป็นผู้ที่มีความอดทน ขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อ มาทำงานแต่เช้าแต่กลับบ้านเย็น บางวันกลับหลังจากครูทุกคน มีความรับผิดชอบสูง เช่น มาปฏิบัติงานก่อนครบกำหนดวันลา เพื่อมาดูการซ้อมใหญ่ เขาเป็นคนกล้า กล้าคิด และกล้าลงมือปฏิบัติ เช่น การระดมเงินบริจาคจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน”

การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ครู นักเรียน และนักการ “ผู้บริหารของพวกเรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับชุมชน จะเห็นได้จากการขอเงินบริจาคที่นำมาเพื่อปรับปรุงโรงเรียนจำนวนมากทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เขาเป็นคนที่ใส่ใจผู้อื่น เช่น วันเกิดรองผู้บริหาร เขาเป็นผู้ดำริจัดงานวันเกิดให้ เธอห่วงใยพวกเราเสมอ เช่น ใครที่ลาหยุดแล้วในวันถัดมา มาทำงาน ผู้บริหารจะถามไถ่ว่าเป็นอะไรหรือไม่ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ทำให้เกียรติผู้อื่น เช่น การเชิญนักการมาร่วมงานวันเกิดโดยไม่แบ่งชนชั้น เป็นคนที่พวกเราสามารถปรึกษาเรื่องอะไร เขายินดีให้เข้าพบได้เสมอ และคอยถามว่าเป็นอย่างไร มีอะไรให้ช่วยหรือไม่”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของเราสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของอาเซียนได้อย่างคล่องแคล่ว ยังให้เกียรติผู้อื่นไม่ว่าเขาจะเป็นคนชาติใด เช่น นักการ แม่ครัว เป็นคนชาติอื่น ผู้บริหารให้เกียรติเท่าเทียมกับบุคลากรอื่นที่เป็นชาติเดียวกัน เสมอภาคกัน”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 1

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 1 เมื่อวันที่ 14 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของพื้นที่ 1 เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว เห็นได้จากระหว่างที่ผู้บริหารสตรีพาชมโรงเรียน เมื่อพบนักเรียน ผู้บริหารจะทักทาย ให้เกียรติ ไม่แสดงอาการดูถูก เช่น ทักทายนักเรียนว่า “สวัสดียามบ่าย สบายดีไหม” ขณะที่เดินชมโรงเรียน ผู้บริหารพบครูและนักเรียนทั้งที่กำลังเรียนวิชาเลือก ดังนั้นครูจึงตั้งใจซ่อมนักเรียน เขาทักทายครูที่อยู่ในห้องพักครูถึงเรื่องต่างๆ เมื่อเดินไปยังมุมที่ผู้บริหารสตรีจัดให้นักเรียนพักผ่อน ผู้บริหารทักทายนักเรียนอย่างเป็นกันเอง

ระหว่างเดินไปในบริเวณโรงเรียนพบนักเรียนที่กำลังซ้อมการแสดง เช่น การแสดงเต้นที่ชุดของผู้เต้นติดไฟกระพริบ ผู้บริหารสตรีฟังอย่างตั้งใจและแนะนำเพิ่มเติม เมื่อเดินไปพบกลุ่มครูที่กำลังเตรียมงาน เขาก็แนะนำบางอย่างแก่คุณครู เมื่อเดินไปยังหอประชุมพบนักแสดงกลุ่มใหญ่ที่กำลังซ้อมการแสดงต่างๆ รวมทั้งการแสดงงูเงี้ยวซึ่งผู้บริหารจะชมการซ้อมใหญ่หลังจากที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์เสร็จสิ้น แม้ว่าจะมีงานยุ่งมากเท่าใด เขาไม่เคยแสดงอาการไม่พอใจ ใจเย็นรับฟัง หรือขณะที่ทำการสัมภาษณ์ และเดินชมโรงเรียนมีโทรศัพท์ตามหลายครั้ง ผู้บริหารไม่แสดงอาการหงุดหงิด หรือไม่พอใจ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่สุขุมเยือกเย็น เมื่อผ่านการซ้อมการแสดงครูผู้ฝึกสอนมีปัญหาและขอคำแนะนำ ผู้บริหารก็ให้คำแนะนำด้วยความมั่นใจ ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารตอบคำถามทุกคำถามอย่างชัดเจนทำให้การสัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย นอกจากนี้ ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีลักษณะอบอุ่น ทำให้ผู้วิจัยไม่รู้สึกอึดอัดขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และผู้บริหารยังได้อุเคราะห์พาเยี่ยมชมโรงเรียนอีกด้วย มี

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

จากการสังเกตผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน ยินดีที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เช่น การที่ผู้บริหารสตรีมาทำงานก่อนที่จะครบกำหนดวันลาเนื่องจากกังวลเรื่องการแสดงของนักเรียนที่จะแสดงในงานสัปดาห์วิทยาศาสตร์ซึ่งทางโรงเรียน ได้เชิญแขกที่มีเกียรติจากกระทรวงศึกษาธิการ และรับปากผู้วิจัยที่จะให้สัมภาษณ์ นอกจากแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยเมื่อรับปากใครแล้ว ก็ปฏิบัติตามที่รับคำ ขณะที่ผู้บริหารพาชม โรงเรียน ครูบางคนมีปัญหาในการซ้อมการแสดง ผู้บริหารก็ให้คำแนะนำอย่างรอบคอบและชาญฉลาด

ขณะที่เดินชมโรงเรียนเมื่อไปถึงห้องพัสดุ ห้องพัสดุที่นี่มีห้องพัสดุสำหรับครูสองห้อง ห้องหนึ่งเป็นห้องทำงานของครู อีกห้องหนึ่งเป็นห้องพัสดุที่มีมุมรับประทานของว่าง ชาหรือกาแฟ ซึ่งทั้งสองห้องเพิ่งปรับปรุงใหม่ ยังมีกลิ่นสีและเฟอร์นิเจอร์ใหม่ เหตุที่ผู้บริหารปรับปรุงห้องใหม่คือ ถ้าครูมีความสุขขณะที่อยู่ในองค์กร พวกเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของครู เมื่อเดินจากห้องพัสดุ เป็นห้องสัมมนาวิชาอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนักเรียนเลือกเรียนเป็นวิชาเลือก นักเรียนจะใช้ห้องนี้ในการอภิปราย หรือพูดคุยเรื่องการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ห้องประกอบนี้เป็นห้องใหม่ที่ผู้บริหารสตรีให้ทำเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารสตรีผู้มีความมุ่งมั่นอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา จากการเยี่ยมชมโรงเรียนจะได้กลิ่นสีหลายแห่ง แสดงให้เห็นว่ามีการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เช่น การปรับทางเดินที่กว้างให้แคบลงเพื่อกันเป็นห้องประกอบการเรียนวิชาต่างๆ ผู้บริหารยังปรับปรุงห้องสมุดโดยให้นำคอมพิวเตอร์ไปติดตั้งในห้องสมุดเพื่อให้ นักเรียนค้นคว้าในระหว่างอยู่ที่โรงเรียน จัดมุมห้องสมุดใหม่เพื่อให้ดูน่าเข้ามาอ่านหนังสือหรือค้นคว้าได้

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ผู้บริหารสตรีมีความเป็นมิตรและเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย จากการที่ผู้วิจัยไม่เคยพบผู้บริหารสตรีผู้นั้นมาก่อนแต่เมื่อพบเขา เขาแสดงความเป็นกันเองขณะให้สัมภาษณ์ เขาสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาที่ใช้ติดต่อในอาเซียนได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นผู้ที่ให้เกียรติครู บุคลากร และผู้อื่น ทักทายครูอย่างสุภาพ เช่น ภายในห้องสมุดผู้บริหารได้นำภาพวาดของผู้บริหารคนก่อนมาประดับ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมใดๆ ผู้บริหารสตรีเชิญผู้บริหารคนก่อนมาร่วมงาน ขณะที่พาชมโรงเรียนผู้บริหารทักทายทั้งครู นักเรียน และบุคลากรด้วยความเป็นกันเอง มีความเป็นมิตร ยินดีต้อนรับผู้วิจัยที่เป็นคนชาติอื่นและปฏิบัติต่อ ภายในโรงเรียนมีครูและนักเรียนที่มีหลากหลายเชื้อชาติอย่างเท่าเทียมกัน”

จากการที่ผู้บริหารสตรีผู้นี้สามารถปรับปรุงอาคารสถานศึกษาได้ เช่น การติดตั้งเครื่องปรับอากาศในหอประชุมได้ หรือทาสีโรงเรียนใหม่ได้ เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและผู้ปกครองทำให้ได้รับเงินบริจาคมาบริหารจัดการ โรงเรียนให้ดีขึ้น

คุณลักษณะที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต เมื่อจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความมั่นใจ ความสุขุมเยือกเย็น ความซื่อสัตย์ สุจริต ความจริงใจ ความกระตือรือร้น การไม่ถือตัว ความอบอุ่น ความเชื่อมั่นไว้วางใจ และการมองโลกในแง่ดี

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างแรงกระตุ้น ความฉลาดรอบรู้ ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน การรับฟัง ความเข้มแข็ง ความอดทนและไม่ย่อท้อ การให้การสนับสนุน ความมีระเบียบวินัย ตระหนักรู้ตนเอง ความเข้าใจ ความขยันขันแข็ง และความรับผิดชอบ

3. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การให้เกียรติและความเคารพ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเอาใจใส่ การเข้าถึงได้ง่าย และความเป็นมิตร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเภทที่ 2

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารประเภทที่ 2 ผู้บริหารระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อการปฏิบัติงาน ภาระงานในการบริหารโรงเรียนเป็นเรื่องหนักจึงต้องอาศัยความอดทนที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้ ฉันยังต้องอดทนต่อความกดดันของสังคมที่มองว่าผู้หญิงไม่เหมาะจะเป็นผู้บริหาร ฉันให้ความเคารพผู้อื่น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการโรงเรียน”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารประเภทที่ 2 ผู้บริหารระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มักจะวิตกกังวลหากงานยังไม่สำเร็จ หรือวิตกกังวลว่างานจะออกมาไม่ดี ฉันจะคิดมากจนกว่างานนั้นๆจะลุล่วงไปด้วยดี ฉันยังมีอารมณ์อ่อนไหวต่อแรงกดดันเมื่อทำงานในตำแหน่งที่สูงที่สังคมยอมรับหญิงน้อยกว่าชายจึงทำให้เกิดความเครียดในบางครั้ง”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรีผู้บริหารระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำทุกคนย่อมมีความมั่นใจในตนเองจึงกล้ารับผิดชอบงานที่สำคัญในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีความมั่นใจแล้วฉันยังเป็นคนที่จริงใจ ซื่อสัตย์สุจริตทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นและไว้วางใจในการบริหารจัดการโรงเรียน แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้หญิงจะได้รับการไว้วางใจ ฉันยังต้องทำงานหนักและนานพอสมควรเพื่อให้ผู้อื่นเห็นศักยภาพ ฉันเป็นคนมองโลกในแง่ดีเชื่อว่าถ้าพยายามงานจะลุล่วงไปได้ด้วยดีแม้ว่าจะเครียดในบ้างในบางครั้งก็ตาม”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารระบุว่า คือ “ฉันเป็นคนที่มีความอดทนเพราะการปฏิบัติงานต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่าง ผู้บริหารต้องอดทนค่อยๆ แก้ปัญหาให้ลุล่วงไป ลักษณะของสตรีในอาเซียนมีความอดทนมาก นอกจากอดทนแล้วผู้บริหารมีความกล้า กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยง เราต้องเปลี่ยนแปลงนโยบาย ถ้าเราไม่กล้าลงมือปฏิบัติก็จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ฉันไม่ให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานในโรงเรียนเพราะจะทำให้การจราจรไม่คล่องตัว และเป็นอันตรายต่อนักเรียนที่เดินไปมาในบริเวณโรงเรียน ผู้ปกครองหลายคนไม่พอใจ ฉันใช้ความอดทนและการให้เกียรติพวกเขาจนในที่สุดพวกเขาก็ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นหญิงทำให้ฉันเป็นคนละเอียดรอบคอบ และมีระเบียบวินัย

สูงจึงต้องการให้ทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ เราต้องสร้างคุณธรรมให้มีในองค์กร ทุกคนเท่าเทียมกันไม่ว่าเขาจะนับถือศาสนาอะไร เป็นคนเชื้อชาติใด หรือมีตำแหน่งอะไรก็ตาม โรงเรียนมีครูมุสลิมอยู่คนหนึ่ง เวลาที่เขาต้องการลาหยุดเพื่อประกอบพิธีกรรมทางศาสนา เราอนุญาตให้เขาลาได้ ฉันมีความเข้าใจบุคลากรได้ อะไรที่สามารถตอบสนองความต้องการในการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ฉันยินดีสนับสนุนเท่าที่ทำได้เพราะโรงเรียนต้องรองรับประมาณแต่ถ้าเป็นเรื่องจำเป็นและเราขอจากชุมชนได้ ฉันก็ยินดีทำให้”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรี คือ “ฉันเป็นกันเองกับทุกคนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย บุคลากรมีปัญหาอะไร พวกเขาเข้าพบได้เสมอไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว พวกเราเคยไปพักผ่อนด้วยกันหลายแห่ง รวมทั้งประเทศไทยด้วย บางทีนัดรับประทานอาหารด้วยกัน พวกเราเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ฉันให้เกียรติทุกคนเท่ากันไม่ว่าจะเป็นช่างซ่อม แม่บ้าน นักเรียนหรือบุคลากร ฉันดูแลเอาใจใส่พวกเขาเหมือนแม่ดูแลลูกโดยเฉพาะกับนักเรียนฉันคิดเสมอว่า เรื่องการปฏิสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญ การที่เราจะได้รับความร่วมมือหรือไม่ก็อยู่ที่เรามีความเป็นมิตร มีทักษะการเจรจาหรือไม่ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้หญิงน่าจะทำได้ดีกว่าชาย”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้บริหารกล่าวว่า “ฉันในฐานะผู้บริหารของประเทศที่เป็นหนึ่งในสมาชิกอาเซียน ฉันเป็นคนที่ยอมรับในความหลากหลาย เข้าใจความแตกต่างของแต่ละชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ฉันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 2

คุณลักษณะเด่นของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “ผู้บริหารของพวกเราเป็นคนใจดี ครุมีปัญหาอะไรเราจะคอยแนะนำหรือช่วยเหลือเสมอ เขาเป็นคนที่มีความปรารถนาดีมาก เข้าใจพวกเราดี”

คุณลักษณะด้อยของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “พวกเราคิดว่าผู้บริหารของพวกเราไม่มีคุณลักษณะด้อยอะไร”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความมั่นใจในตนเองจึงทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวเธอ ทั้งเธอยังเป็นคนที่จริงใจ ซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส เป็นคนที่สุภาพอ่อนโยน ไม่ถือตัว แม้ว่าจะเป็นผู้บริหาร เรารับประทานอาหารร่วมกัน เที่ยวด้วยกัน เธอเป็นคนที่อบอุ่น ดูแลพวกเรา เหมือนคนในครอบครัว เธอปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับบริบทโรงเรียนได้ไว เธอมาประจำที่โรงเรียนนี้ได้ไม่นานก็สามารถเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของพวกเรา พวกเรายินดีที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำของเธอ”

คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน นักเรียนต้องมีอนาคตที่ดีกว่า เธอตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มาถึงโรงเรียนแต่เช้า และกลับบ้านหลังคนอื่น ๆ งานไม่เสร็จเธอก็พยายามทำให้เสร็จจึงกลับ คอยติดตามงานเสมอ ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงนโยบาย มีความเข้มแข็งแม้ว่าจะเจอกับปัญหาหนักๆ เช่น เรื่องการรับส่งบุตรหลานของผู้ปกครอง ผู้ปกครองหลายคนใช้คำพูดที่รุนแรงแต่เธอสามารถผ่านเหตุการณ์นั้นไปได้ เธอให้คำแนะนำครูได้ทุกอย่างเพราะมีประสบการณ์ในการสอนมานานก่อนเป็นผู้บริหาร”

คุณลักษณะด้านสังคมในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหารระบุว่า “ผู้บริหารของเรใจดี ดูแลเอาใจใส่พวกเราเหมือนคนในครอบครัว เป็นมิตรกับทุกคน ชุมชนจึงช่วยเหลือตามที่โรงเรียนขอ บางทีผู้บริหารก็ขอจากองค์กรไม่หวังผลกำไร เธอเป็นกันเองกับพวกเรา ไปเที่ยวด้วยกัน รับประทานอาหารร่วมกัน มีปัญหาอะไรพวกเราเข้าไปพบได้เสมอ เธอยินดีจะรับฟังทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียนของผู้บริหารในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร “ผู้บริหารของเรเป็นคนที่ยอมรับคนชาติอื่น หรือศาสนาอื่นๆ เช่น ที่โรงเรียนของเรามีครูนับถือศาสนาอิสลาม และนักเรียนของเรก็มีหลากหลายเชื้อชาติ เธอเข้าใจทั้งชุมชน บุคลากร และนักเรียนได้ดี”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 2

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 2 เมื่อวันที่ 21 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว ขณะที่เดินชมโรงเรียน ผู้บริหารเดินผ่านนักเรียนที่ทำความสะอาดอาคาร เขาทักทายนักเรียนด้วยความสุภาพอ่อนโยน นักเรียนยิ้มแย้มตอบรับ วันที่ผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์ เป็นวันที่ผู้บริหารสตรีเชิญวิทยากรเข้ามาบรรยายเรื่อง “ความสำคัญของภาษาอังกฤษ” ในช่วงเช้า ผู้บริหารอยู่เรื่องการต้อนรับวิทยากรและเข้าร่วมฟังบรรยาย แต่ผู้บริหารยินดีสละเวลาให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้ผู้ช่วยรอให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์อีกด้วย แม้งานจะยุ่งอย่างไร ผู้บริหารสตรีผู้นั้นไม่แสดงอาการหงุดหงิด หรือสีหน้าไม่พึงพอใจกลับเต็มใจให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประมาณหนึ่งชั่วโมง และยังพาชมโรงเรียนอีกด้วย แสดงถึงความมีน้ำใจ ขณะที่เดินผ่านครู นักเรียนและนักเรียน ผู้บริหารสตรีทักทายด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม อ่อนนุ่ ขณะที่สัมภาษณ์และเดินเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีตอบคำถามชัดเจนด้วยความมั่นใจ”

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงาน มุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการส่งเสริมการเรียนการสอนของครู เช่น ในวันที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ ที่โรงเรียนเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องภาษาอังกฤษเพื่อต้องการพัฒนาศักยภาพในการเรียนภาษาอังกฤษของนักเรียนและปรับทัศนคติในการเรียนภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ ขณะที่ผู้บริหารสตรีพาเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีชี้ให้ดูสภาพของโรงเรียนที่มีปัญหาเรื่องการจราจรทำให้รถผู้ปกครองเข้ามาส่งบุตรหลานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจึงเปลี่ยนแปลงนโยบายให้ส่งนักเรียนในส่วนหน้าแล้วจึงวนกลับออกไป แต่ผู้ปกครองบางคนไม่พอใจที่จะส่งบุตรหลานด้านนอกจึงต่อว่าผู้บริหารสตรี เขาอธิบายความจำเป็นและใช้ความอดทนในการแก้ปัญหาจนผู้ปกครองยอมรับ ผู้บริหารพาชมโรงเรียน

สักครู่ก็ต้องเข้าไปกล่าวเปิดงานและฟังบรรยายจากวิทยากรที่เชิญมาจึงมอบหมายให้ครูพาเยี่ยมชมโรงเรียนต่อ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย จากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้เข้าพบ ขณะที่สัมภาษณ์เมื่อบุคลากรต้องการเข้าพบผู้บริหาร ผู้บริหารสตรีแสดงความเป็นมิตร ไม่ใช้วาจาที่แสดงว่า เธอเป็นครูใหญ่ซึ่งตำแหน่งสูงกว่าครูผู้น้อย เขาสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี ระหว่างที่ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารเต็มใจให้สัมภาษณ์โดยไม่เร่งรีบหรือทำให้ผู้วิจัยรู้สึกกังวลในขณะที่ยังสัมภาษณ์ ผู้บริหารยินดีต้อนรับผู้วิจัยที่เป็นชาวต่างชาติ ภายในโรงเรียนมีนักเรียนที่หลากหลายเชื้อชาติ หลายศาสนา ขณะที่เดินเยี่ยมชมโรงเรียน ครู นักเรียนและนักการพักทนายผู้บริหารด้วยสีหน้ายิ้มแย้มและผู้บริหารทักทายพวกเขาด้วยสีหน้าที่ยิ้มแย้ม มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารให้เกียรติทุกคนแม้แต่เด็กนักเรียน ผู้บริหารสตรีก็ให้การทักทายเขา เป็นกันเองเช่นเดียวกับการทักทายครูหรือนักเรียน แสดงออกถึงความเมตตา ขณะชมโรงเรียนผู้บริหารชี้ให้ชุมชนโดยรอบโรงเรียนและบอกว่า ที่นี่มีทั้งชาวจีน ชาวอินเดีย ผู้ที่นับถือศาสนาพุทธ ศาสนาฮินดู และศาสนาอิสลาม เด็กจึงมีความหลากหลายเชื้อชาติ และวัฒนธรรม ผู้บริหารบอกว่า “เราต้อง มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากชุมชน”

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความมั่นใจ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ การมองโลกในแง่ดี ความอบอุ่น การปรับเปลี่ยนได้ไว ความสุภาพอ่อนโยน ความสุขุมเยือกเย็น และการไม่ถือตัว

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความอดทน ความกล้า ความมีระเบียบ ความละเอียดรอบคอบ ความยุติธรรม ความเข้าใจ การสนับสนุน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การรับฟัง ความมุ่งมั่น ความขยันขันแข็ง ความฉลาดรอบรู้ และความกล้าเปลี่ยนแปลง

3. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การเข้าถึงได้ง่าย ความเคารพ ความเป็นมิตร การไม่ถือตัว หรือเป็นกันเอง การเอาใจใส่ การยอมรับในความหลากหลาย และมีความเมตตา

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศไทยที่ 3

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารประเทศไทยที่ 3 ผู้บริหารระบุว่า “คุณลักษณะเด่นของฉันคือ การมีความมั่นใจในตนเองเพราะเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจหรือเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ ในฐานะผู้นำฉันต้องเปิดรับความคิดใหม่ๆ และฟังคำแนะนำจากบุคลากร ให้การสนับสนุนในฐานะผู้นำทีม ยิ่งกว่านั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ฉันเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ แม้ว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ลำบาก”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารประเทศไทยที่ 3 ผู้บริหารระบุว่า “ฉันมีความอดทนน้อยหากบุคลากรทำงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ฉันจะคอยกดดันให้บุคลากรทำงานให้เสร็จตามกำหนดซึ่งอาจจะทำให้บุคลากรบางคนไม่พอใจ”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี เชื่อว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ฉันมีความมั่นใจในตัวเองซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้หญิงในประเทศของฉันมีซึ่งในมุมมองของคนบางคนอาจมองว่าผู้หญิงในอาเซียนอ่อนแอ ไม่มีความมั่นใจในตนเองแต่สตรีในประเทศของฉันมีความมั่นใจตั้งแต่เด็กแล้ว นอกจากนี้ฉันยังเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริต การทำให้คนอื่นเชื่อมั่นได้ เราไม่ควรถือตัวเป็นคนที่มีซื่อสัตย์สุจริต สุภาพอ่อนโยน”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มีความอดทน ผู้หญิงมีความอดทนมากกว่าผู้ชาย อดทนต่อความเครียด ฉันว่าผู้หญิงยังเหมาะกับการบริหารงานโรงเรียนเนื่องจากผู้หญิงรักเด็กทำให้ผู้บริหารหญิงพยายามคิดโครงการต่างๆ ในการพัฒนาการศึกษาเพราะต้องการให้นักเรียนมีอนาคตที่ดี ฉันรู้จักบุคลากรทุกคนดี และเข้าใจพวกเขา รู้จุดด้อย จุดเด่นจนฉันสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรไปทำได้เหมาะสมตามศักยภาพของพวกเขาซึ่งฉันคิดว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพพึงมี ฉันกล้าเผชิญกับปัญหาและเรียนรู้ปัญหานั้นๆ ฉันยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รับฟังปัญหาของพวกเขาและช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น เช่น มีบุคลากรคนหนึ่งมาสายติดต่อกัน 1 สัปดาห์ ฉันเรียกเขามาพูดคุยถึงปัญหาและแนะแนวทางแก้ปัญหา หลังจากนั้นเขาไม่มาสายอีกเลย”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันคิดว่า การที่ฉันแสดงความเห็นอกเห็นใจ และความห่วงใยพวกเขา ใส่ใจในปัญหาและความต้องการของบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นการก่อสัมพันธภาพที่ดี ทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลเหล่านั้น หากบุคลากรคนใดมีสีหน้าเศร้าหรือเป็นกังวล ฉันมักจะถามเขาว่าเป็นอะไรหรือไม่ ฉันพอที่จะช่วยอะไรได้หรือเปล่า”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้บริหารกล่าวว่า “การเปิดประชาคมอาเซียน ผู้บริหารควรมีทักษะในการสื่อสาร สามารถสื่อสารภาษาในอาเซียนได้ หรือสามารถสื่อสารภาษากลางที่ใช้ในการสื่อสาร คือ ภาษาอังกฤษได้ ฉันสามารถพูดภาษาอังกฤษและภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในกลุ่มประเทศอาเซียนได้ ฉันสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้คล่องแคล่วเพราะตำราเรียนของประเทศเราเป็นภาษาอังกฤษ และฉันยังเชื่อว่าการเป็นคนเชื้อสายสุจริตเหมาะกับการบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียน”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3

คุณลักษณะเด่นของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราต้องการตนเอง มีความมุ่งมั่นสูง และลงมือปฏิบัติทันที ทำงานหนักมากจนบางครั้งพวกเราอยากให้เธอลดการทำงานหนักลงบ้าง ให้เธอใส่ใจให้เวลากับครอบครัวมากกว่าเดิม เธอเป็นคนที่มั่นคงแน่นอน ใจดี เธอรู้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากจะทำให้งานประสบความสำเร็จ เธอเป็นผู้นำที่ดี เธอให้เกียรติผู้อื่น และผู้อื่นก็ให้เกียรติเธอ เธอเป็นคนที่ดี เป็นคนตรงต่อเวลา เช่น การจัดประชุมผู้ปกครอง ถ้าเธอนัดประชุมเวลาใด และเลิกเวลาใด เธอจะเข้าประชุมตรงเวลาและพูดให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดแม้ว่ามีเรื่องที่ต้องการพูดมากมายก็ตาม เธอเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่ออนาคตนักเรียน”

คุณลักษณะค้อยของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความมุ่งมั่นสูง ทำงานอย่างรวดเร็ว เมื่อเธอทำงานหนักหมายถึงพวกเราต้องทำงานหนักเช่นกัน บางครั้งบุคลากรบางคนไม่ชอบ พวกเขาต้องการเวลาอยู่กับครอบครัวและมีเวลาส่วนตัวด้วย”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของพวกเรามีความมั่นใจในตนเอง มีความอ่อนโยนเพราะเธอคิดว่าความอ่อนโยนสามารถทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร เธอเป็นคนใจเย็น และไม่ตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือปัญหาที่เธอกำลังเผชิญ ความมั่นใจทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความอบอุ่น”

คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความมุ่งมั่นสูง ทำงานหนัก ซึ่งทำให้บุคลากรบางคนไม่ชอบ เธอเป็นคนฉลาด มีความรอบรู้ เคยเดินทางไปดูงานหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย ส่งเสริมสนับสนุนครู บุคลากรและนักเรียน ขยันขันแข็ง ยินดีรับฟังความคิดเห็น นิยมการทำงานเป็นทีม มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าบุคลากรนั้นจะนับถือศาสนาที่ไม่ใช่ศาสนาเดียวกับเธอ หรือเป็นคนเชื้อชาติอื่นก็ตาม ให้โอกาสบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นผู้สร้างแรงกระตุ้นได้ดี เป็นคนที่ทำงานฉับไว เป็นคนให้ความสำคัญกับเวลา ผู้บริหารสตรีทราบว่าจะสร้างแรงกระตุ้นนักเรียน ส่งเสริมนักเรียนอย่างไรให้สามารถเอาตัวรอดในโลกได้ ต้องมีทักษะทางสังคม ซึ่งเพศหญิงจะได้ดีกว่าเพศชาย ผู้บริหารของเรเป็นคนที่มีความรอบรู้ มีความคิดมากมาย ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาโรงเรียน เธอเดินทางไปดูงานบริหารการศึกษาที่ต่างประเทศ”

คุณลักษณะด้านสังคมในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารระบุว่า “ผู้บริหารของเราใจดี ใส่ใจดูแลนักเรียนเหมือนแม่ดูแลลูกๆ เพศหญิงมีความเป็นแม่จึงดูแลเอาใจใส่ทั้งนักเรียนและบุคลากร เธอปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนพี่น้องโดยเฉพาะหลังเลิกงาน เธอเป็นเพื่อนที่ดี เธอเปิดประตูห้องทำงานต้อนรับบุคลากรและนักเรียนเข้าไปปรึกษาได้ตลอดเวลา เธอมีทักษะการสื่อสาร เข้าถึงบุคลากร ชุมชน ทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเสมอ เช่น นักเรียนบางคนยากจนไม่มีอุปกรณ์การเรียน หากงบประมาณของรัฐต้องใช้เวลานาน ดังนั้นผู้บริหารของเราจึงเจรจาขอบริจาคจากชุมชน ชุมชนให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ทำให้นักเรียนของเราที่ขาดแคลนมีอุปกรณ์การเรียนเหมือนนักเรียนคนอื่นๆ”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 3

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 3 เมื่อวันที่ 18 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

วันที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีนั้น ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้บริหารก่อน เมื่อผู้บริหารมาถึง ผู้บริหารสตรีทักทายผู้ช่วยอย่างความเป็นกันเอง อ่อนน้อม เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารยังอนุญาตให้ผู้ช่วยพาผู้วิจัยชมเมือง ผู้บริหารทักทายบุคลากรด้วยความสนิทสนม ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารรู้สึกเป็นกันเองและอ่อนน้อม ทำให้การสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง เห็นได้จากการตอบคำถามชัดเจน ไม่หยุดเป็นช่วงๆ น้ำเสียงแสดงความมั่นใจและเปิดเผย ผู้บริหารสตรีแจ้งให้ทราบว่า ผู้บริหารไม่สามารถพาชมโรงเรียนได้แต่จะให้ผู้ช่วยพาชมเนื่องจากติดภารกิจ แม้ว่าภาระงานจะมากเพียงใด ผู้บริหารสตรียังจัดสรรเวลาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์โดยไม่แสดงอาการหงุดหงิดขณะที่สัมภาษณ์ถึงแม้จะใช้เวลานานก็ตาม

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

ผู้บริหารสตรีตอบคำถามสัมภาษณ์ด้วยความฉลาด รอบรู้ ทั้งเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอาเซียน และยินดียอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขณะที่พูดคุยกันเรื่องการเดินทางดูงานต่างประเทศ ผู้บริหารบอกว่า ผู้บริหารเดินทางมาดูงานด้านบริหารสถานศึกษายังประเทศไทย และประเทศอื่นๆ ในเอเชียเพื่อนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาเหล่านั้นมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและในบริบทอาเซียน ยินดีที่จะเปิดรับสิ่งใหม่

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ใส่ใจบุคลากร เขาเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตรแม้ว่า ผู้วิจัยจะเป็นคนต่างชาติ ต่างภาษา และต่างวัฒนธรรม ให้เกียรติผู้วิจัยในฐานะที่เป็นแขก และให้เกียรติผู้ช่วยของตนเอง เมื่อเดินเข้ามาในห้องที่ใช้สัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีทักทายผู้วิจัยเหมือนรู้จักกันมาพอสมควร และทักทายผู้ช่วยอย่างเป็นกันเองแม้ว่าผู้ช่วยนับถือต่างศาสนาก็ตาม ทำให้ทราบว่าผู้บริหารมีความเป็นมิตร และยอมรับในความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ผู้บริหารสามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางของอาเซียนได้อย่างคล่องแคล่ว และยังสามารถพูดภาษาอื่นที่เป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในกลุ่มประเทศอาเซียนได้อีกด้วย ขณะที่สัมภาษณ์มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารสตรียังใส่ใจผู้ที่ผู้บริหารปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น ผู้บริหารให้ผู้ช่วยสองคนพาผู้วิจัยไปรับประทานอาหารกลางวันและพาเที่ยวชมสถานที่สวยงามในเมืองก่อนกลับอีกด้วย

1.คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริต ความสุภาพอ่อนโยน ความสุขุมเยือกเย็น และความเป็นกันเองไม่ถือตัว

2.คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความอดทน ความเข้าใจ ความกล้า ความมุ่งมั่น ความฉลาดรอบรู้ การสนับสนุนส่งเสริม ความขยันขันแข็ง การรับฟัง ความยุติธรรม และการเปิดรับสิ่งใหม่

3.คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความห่วงใย การเอาใจใส่ การเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมิตร การให้เกียรติการ ยอมรับในความหลากหลาย มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น และใจดีมีเมตตา

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4

คุณลักษณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ระบุว่าเป็นคุณลักษณะเด่นของตนเอง คือ “ฉันคิดว่าคุณลักษณะเด่นของฉันคือ ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นคนที่มีทักษะประนีประนอมซึ่งฉันคิดว่าผู้หญิงมักจะใช้การประนีประนอมมากกว่า การเอาชนะ นอกจากนี้ในสถานศึกษาเรานำไม่ควรคิดว่าความคิดของเราถูกต้องเสมอไป ควรเปิดกว้างรับความคิดของบุคลากรอื่น หากความคิดของใครที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เราควรนำไปปฏิบัติจะทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากร

คุณลักษณะด้อยที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ตามที่ผู้บริหารสตรีระบุ “การเป็นคนหุนหันง่ายโดยเฉพาะถ้าผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนฉันจะแสดงอาการไม่พอใจแต่ก็ไม่ถึงกับแสดงอาการโกรธหรือตำหนิบุคลากรรุนแรง”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4 ผู้บริหารสตรีระบุ “ฉันคิดว่าผู้บริหารทุกคนที่อยู่ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความมั่นใจในตนเอง ถ้าไม่มีความมั่นใจในตนเองก็คงไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือไม่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เพราะผู้บริหารที่ไม่มั่นใจในตนเองจะไม่สามารถตัดสินใจหรือกล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ฉันพูดคุยกับบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนโยนเพราะเชื่อว่าคนเราต้องการฟังคำอ่อนหวานนุ่มนวล” ผู้บริหารสตรีเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารกล่าวว่า “ฉันคิดว่าคนเราสามารถทำผิดพลาดได้ ความผิดพลาดต่างๆเป็นประสบการณ์หรือบทเรียนที่เรานำมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานในอนาคต”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ฉันเชื่อว่าหากเราเป็นคนอดทน เราจะฝ่าอุปสรรคไปได้ การบริหารการศึกษามีอุปสรรคมากมายที่ผู้บริหารต้องใช้ความอดทน ทั้งต้องทุ่มเทในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก การทำงานในตำแหน่งสูงต้องการการทำงานที่มีความละเอียดรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ปฏิบัติ ต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ยินดีเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร เขาจะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การรับฟังไม่ใช่ว่าเราจะนำทุกอย่างมาปฏิบัติ เราเป็นผู้นำต้องพิจารณาอย่างชาญฉลาดว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน”

คุณลักษณะด้านสังคม ผู้บริหารระบุว่า “ฉันคิดว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อีก หากเรารักกับบุคลากร ใส่ใจ ห่วงใยเขา เขาจะให้ความร่วมมือในการทำงาน เมื่อมีใครเจ็บป่วยฉันจะถามเขาว่าเป็นอะไร ต้องการให้ช่วยอะไรไหม นอกเวลางานบางทีฉันก็ไปเดินซื้อของกับพวกเขา หรือรับประทานอาหารเย็นร่วมกันเหมือนกับพี่น้อง ด้านชุมชนฉันให้เกียรติชุมชนโดยเชิญเขามาร่วมงานที่โรงเรียนจัดเสมอ เมื่อโรงเรียนของความอนุเคราะห์สิ่งใด ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารสตรีในบริบทอาเซียนต้องเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความยากลำบากต้องไม่ท้อแท้ มีความอดทน มีความละเอียดรอบคอบ ต้องใส่ใจผู้อื่น โดยเฉพาะการที่เราเป็นบุคลากรที่มีความหลากหลาย”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 4

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของเราใจดี มีเมตตา เข้าถึงได้ง่าย เมื่อมีปัญหาใดไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เราสามารถเข้าพบได้ทันที บางทีพวกเราก็อโทรไปถามว่าผู้บริหารอยู่ที่ไหน เราเดินไปพบและพูดคุยกับเขาได้ทุกที่ เว้นแต่เป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคุยในห้องพัก ผู้บริหารให้เกียรติพวกเราเสมอ ปฏิบัติต่อเราเหมือนพี่น้องไม่เคยแบ่งว่าเราเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเขาเป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งพวกเราก็อเดินซื้อของด้วยกัน หรือรับประทานอาหารเย็นด้วยกัน”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีจากมุมมองของรองผู้บริหาร “คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารเราก็คือ ผู้บริหารบางครั้งผู้บริหารพิจารณาเรื่องบางเรื่องอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากเกินไปทำให้งานล่าช้า”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร “ผู้บริหารของเราเป็นคนสุภาพอ่อนโยน เป็นคนอบอุ่นอาจเป็นเพราะเขาดูแลพวกเราเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว เป็นแม่ที่ดูแลทุกข์สุข

ของลูกๆ กับบุคลากรอาวุโส ผู้บริหารก็ปฏิบัติตัวให้เกียรติพวกเขา อ่อนน้อมถ่อมตน “ไม่ถือตัวราวกับว่าเป็นญาติผู้ใหญ่ของตนเอง”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน มาถึงโรงเรียนแต่เช้าและกลับหลังคนอื่น เมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมใดๆ ก็ตาม เขาจะคอยติดตามความก้าวหน้าโดยให้เรารายงานทุกวันจนกระทั่งถึงวันงาน ถ้ามีอะไรไม่แน่ใจเราจะปรึกษาเสมอโดยเฉพาะเรื่องการเรียนการสอน เขาจะให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน เขายังรับฟังพวกเรา ไม่ใช่เพียงแค่สั่งให้ทำตามแต่จะให้เราแสดงความคิดเห็น และร่วมกันตัดสินใจ แม้ว่าจะงานบางอย่างจะไม่ประสบความสำเร็จ เขาจะไม่แสดงความผิดหวังแต่จะบอกให้เราพยายามใหม่ เขาเป็นผู้บริหารที่ฉลาดรอบรู้ในด้านการบริหารสถานศึกษา บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนใจดี มีเมตตา ใส่ใจในทุกข์สุขของบุคลากร เขามักจะคอยถามไถ่ทุกข์สุข เขาเป็นกันเองกับพวกเรา เวลาที่เลิกงานแล้วบางวันเขาจะเดินไปซื้อของด้วย หรือไม่ก็รับประทานอาหารร่วมกันโดยเชิญไปที่บ้าน”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียนในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารสตรีของเรา พูดภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับคนชาติอื่น ศาสนาอื่น เป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด ในโรงเรียนของเรามีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ และศาสนา”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 4

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 4 เมื่อวันที่ 24 เดือน สิงหาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารสตรีประเทศไทยที่ 4 เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว ขณะที่พูดคุยกับครูและนักเรียน ผู้บริหารสตรีพูดคุยด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล สุภาพอ่อนโยน ทำให้ผู้ที่ได้ยินได้ฟังรู้สึกได้ว่าผู้บริหารสตรีเป็นคนอบอุ่น ขณะที่สัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีตอบคำถามตรงประเด็น และด้วยน้ำเสียงที่มั่นใจและจริงจัง หลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยเสร็จสิ้น ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่พาชมโรงเรียนด้วยตนเอง

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นมั่นในการจัดการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการเดินเยี่ยมชมโรงเรียนได้เห็นภาพการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เช่น การแข่งขันการเล่านิทานภาษาอังกฤษ การศึกษาดูงานของครู การแข่งขันงานวิชาการ ฯลฯ ผู้บริหารสตรียังศึกษาดูงานการบริหารของโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่เปิดรับสิ่งใหม่ เรียนรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารสตรีระบุว่า “การศึกษาดูงานในโรงเรียนอื่นๆ ทำให้ได้รับความรู้มากมายและยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนและยังแสดงถึงความเป็นคนเฉลียวฉลาดอีกด้วย

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

จากการสังเกตผู้บริหารสตรีขณะที่สัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย เมื่อบุคลากรต้องการพบ ยิ้มแย้มเมื่อได้พบผู้วิจัยแม้ว่าจะเป็นการพบกันครั้งแรกก็ตาม สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้คล่องแคล่ว และสามารถพูดภาษาอื่นในอาเซียนได้อีก แม้ว่าผู้วิจัยจะนับถือศาสนาที่ต่างจากผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรียังแสดงถึงความเป็นมิตร ให้เกียรติผู้วิจัยอีกด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความมั่นใจ ความสุภาพอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี การประนีประนอม ความอบอุ่น การอ่อนน้อมถ่อมตน การไม่ถือตัวและ เป็นกันเอง และความจริงใจ

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความอดทน การทุ่มเทในการทำงาน ความละเอียดรอบคอบ ความรับผิดชอบ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การรับฟัง การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขยัน ความฉลาดรอบรู้ ความมุ่งมั่น และการเปิดรับสิ่งใหม่

3. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ ความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ ความใจดีมีเมตตา การเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นมิตร และการให้เกียรติ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 5

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะเด่นของตนเองว่า “ฉันเป็นคนที่มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้เสมอ และอาจมีบางอย่างมาช่วยให้เราประสบความสำเร็จ การรักษาอารมณ์เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าเราสามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้ ใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม สร้างความรู้สึกที่ไม่ดี ผู้บริหารไม่ควรแสดงความรู้สึกโกรธ”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะด้อยของตนเองว่า “ตัวเองไม่ค่อยมีต้นทุนทางสังคมในพื้นที่ที่ตนทำงานอยู่ ไม่ค่อยรู้จักคนในชุมชนเพราะย้ายมาจากโรงเรียนอื่น”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี เขาระบุว่า “ฉันมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ใช่ฉันเท่านั้นที่มีความมั่นใจในตนเอง แต่ผู้บริหารหญิงทุกคนมีความมั่นใจในตนเองแต่มีมากและน้อยต่างกันไปตามบริบท นอกจากนี้ฉันคิดว่าการเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น และในหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งผู้หญิงส่วนใหญ่เป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เอาเปรียบองค์กรและผู้อื่น ความเป็นสตรีมีความอ่อนหวานทำให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันทุ่มเทให้กับการทำงาน นิเทศติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ปรับตัวให้เข้ากับบริบทเพราะเป็นผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลย้ายไปประจำโรงเรียนต่างๆ เราจึงต้องปรับตัวให้ได้ นอกจากนี้เราต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน งานต่างๆจึงสัมฤทธิ์ผล เช่น ฉันตั้งใจที่จะทำให้ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ผลคือ ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น ได้รับประกาศนียบัตรจากหน่วยงานของรัฐ เราจึงต้องศึกษาปัญหาและแก้ปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไป ด้วยการวางแผน และลงมือปฏิบัติ ฉันจะอุทิศเวลาให้กับการพัฒนาการศึกษาให้มากที่สุด แม้ว่าจะต้องดูแลครอบครัวไปด้วย เราต้องรับฟังปัญหาและความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง”

คุณลักษณะด้านสังคม ผู้บริหารระบุว่า “ฉันไม่ได้วางตัวเป็นผู้บริหารที่ใครก็เข้าไม่ถึง ฉันให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร แสดงความเอื้ออาทรต่อเขา ปฏิบัติต่อเขาในฐานะผู้ร่วมงานหรือเหมือนคนในครอบครัวโดยไม่ถามทุกข์สุข เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีอะไรที่เราพอช่วยเขาได้ก็ช่วย พูดคุยกับเขาไม่รู้สึกว่าจับผิด หรือคอยแต่ตำหนิเขา เมื่อมีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ ไม่ใช่ใช้อำนาจในการบริหารจัดการองค์กร”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “เราต้องเน้นความสามารถในการสื่อสารของตนเอง ฉันสามารถพูดภาษาอังกฤษได้อีกทั้งเราควรยอมรับในความหลากหลายเพราะมีผู้คนข้ามประเทศมาทำงาน เราต้องเปิดใจยอมรับพวกเขา ดูแลบุตรหลานเขาเหมือนกับคนในเชื้อชาติของเรา”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง พยายามทำให้ดีที่สุด และให้บรรลุวัตถุประสงค์ เน้นการมีส่วนร่วมโดยประชุมปรึกษาหารือให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของทุกคนและพิจารณาเลือกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน”

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราบางครั้งโอนอ่อนผ่อนตามเมื่อบุคลากรบางคนเสนอความคิดจนผู้บริหารล้อยตามความคิดนั้นจนทำให้บุคลากรบางคนรู้สึกว่าคุณบริหารไม่มีจุดยืน”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ตัดสินใจอะไรได้รวดเร็ว เธอเป็นคนที่สุขุมเยือกเย็น ไม่ตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เธอสุภาพอ่อนโยนซึ่งเป็นคุณลักษณะสตรีในชาติของเรา นอกจากนี้เธอยังเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริตซึ่งทำให้บุคลากรเชื่อถือไว้วางใจ การปฏิบัติงานโปร่งใส ไม่มีการชักยอกเงินงบประมาณ”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารเป็นคนที่ฉลาดรอบรู้ ทำให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจอะไรได้ถูกต้องว่องไว กล้าริเริ่มลงมือปฏิบัติ ใส่ใจในรายละเอียด มีความรอบคอบ เป็นคนที่มีความอดทน เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากร มีความรับผิดชอบ เช่น เมื่อตัดสินใจอะไรผิดพลาด หรือเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด ในฐานะผู้นำเขาจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบเสมอ”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนเสมอ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน เมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมใด ขอความร่วมมือจากชุมชนจะได้รับความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เช่น โรงเรียนขอบริจาคเงินช่วยนักเรียนที่ยากจน เป็นต้น นอกจากความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่เป็นมิตรกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือนักเรียน เมื่อมีปัญหาใดพวกเราสามารถเข้าไปปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียนในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราสามารถพูดภาษาอังกฤษได้พอสมควร เธอเคยเดินทางไปศึกษาดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ทำให้ทราบความเป็นไปของอาเซียน”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 5

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 5 เมื่อวันที่ 10 เดือนสิงหาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

เมื่อผู้วิจัยมีโอกาสเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีพื้นที่ 5 ผู้บริหารให้การต้อนรับเป็นอย่างเป็นกันเอง ผู้บริหารสตรีกล่าวทักทายด้วยน้ำเสียงสุภาพอ่อนโยน รู้สึกได้ถึงความเป็นคนอบอุ่น ไม่เคร่งเครียด ระหว่างที่สัมภาษณ์มีครูเข้ามาแจ้งว่า สามีนางครูคนหนึ่งเสียชีวิต ผู้บริหารได้ถามถึงการช่วยเหลือครูคนนั้น รวมทั้งให้แจ้งเพื่อนครูทราบและกำหนดวันที่จะไปร่วมงานศพอย่างพร้อมเพรียงกัน ครูอีกคนหนึ่งเข้ามาให้ลงนามรายรับ – รายจ่ายของการจัดกิจกรรมที่ผ่านมา เพื่อปิดบัญชีค่าใช้จ่ายของกิจกรรมนั้น การลงนามในบัญชีผู้บริหารให้ครูชี้แจงรายละเอียด ผู้บริหารสตรีได้ชี้แจงการเบิกจ่ายเงินของตนเองให้ครูทราบ แสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารสตรีพูดคุยเรื่องงานกับครูทั้งสองคนอย่างไม่ถือตัว ใช้ถ้อยคำสุภาพ ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารตอบข้อคำถามด้วยความมั่นใจ

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

จากการที่ผู้บริหารสตรีลงนามในบัญชีรายรับ-รายจ่ายของกิจกรรมโดยให้ครูชี้แจงรายละเอียด แสดงว่าผู้บริหารเป็นคนละเอียดรอบคอบ ขณะเดินเยี่ยมชมโรงเรียนพบว่า รางวัลบางรางวัลโรงเรียนได้รับขณะที่ผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่ง เช่น รางวัลการสอบระดับชาติในเกณฑ์ดี และมีภาพที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมในการแข่งขันระดับชาติ ซึ่งจากสิ่งที่เห็นดังกล่าวทำให้ทราบถึงความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสตรี

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะที่สัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ครุคนหนึ่งเข้ามาให้ลงนามในเอกสารการเงิน และมีครูอีกคนหนึ่งมาแจ้งว่าสามีของครุคนหนึ่งเสียชีวิต ผู้บริหารสตรีให้ครูแจ้งครุคนอื่นๆ ทราบ เพื่อนัดหมายเข้าร่วมงานศพ และให้รวบรวมเงินช่วยงานศพด้วย ผู้บริหารสตรีให้เข้าพบและพูดคุยธุระอย่างเป็นกันเอง ครุสามารถเข้าพบเพื่อแจ้งปัญหาหรือปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา ความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารสตรีสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้พอสมควร นอกจากนี้ในโรงเรียนยังมีชาวต่างชาติสอนภาษาอังกฤษให้แก่นักเรียน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความมั่นใจ ความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส ความอ่อนหวานนุ่มนวล การไม่ถือตัวและเป็นกันเอง ความสุขุมเยือกเย็น ความสุภาพอ่อนโยน และการไว้วางใจได้

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นและทุ่มเท การรับฟัง การเปิดใจ ความอดทน ไม่ย่อท้อ การควบคุมอารมณ์ได้ ความฉลาดรอบรู้ ความกล้า การริเริ่ม และความละเอียดรอบคอบ

3. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การเข้าถึงได้ง่าย การเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับในความหลากหลาย และเป็นมิตร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศไทย 6

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในประเทศไทย 6 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะเด่นของตนเองว่า “ฉันคิดว่าการเป็นคนที่มีความยุติธรรมยินดี รับฟังปัญหานักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง หากเรามีความยุติธรรมจะทำให้บุคลากรศรัทธาในตัวเรา การรับฟังปัญหาจากเขาจะทำให้เราแก้ปัญหาได้ถูกต้อง หรือสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีในประเทศไทย 6 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะด้อยของตนเองว่า “ฉันคิดว่า ฉันเป็นคนไม่ค่อยไว้วางใจใคร เมื่อฉันมอบหมายงานให้ใครฉันจะติดตามการทำงานของพวกเขาย่างใกล้ชิดอาจทำให้บางคนรู้สึกว่าเขาคอยตรวจสอบตลอดเวลา ทำให้เขาทำงานไม่คล่องตัว”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีประเทศไทย 6 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “การที่ผู้บริหารสตรีจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรหรือสังคมได้ เขาต้องมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะข้อนี้ซึ่งฉันก็เป็นผู้หญิงที่มีความมั่นใจในตนเองจึงได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้บริหาร ถึงแม้ว่าฉันจะมีความมั่นใจในตนเอง ฉันรู้จักประนีประนอมโดยนำแนวคิดของบุคลากรมาปรับใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้ฉันยังเป็นคนใจเย็น โดยเฉพาะเมื่อเราต้องทำงานกับนักเรียนยุคใหม่ เช่น นักเรียนทำผิด ฉันถามเขาว่าทำไมทำผิด และให้เขาพิจารณาความผิดของตนเอง เวลาที่ฉันมีปัญหาอะไรก็ตามฉันจะไม่ตื่นตระหนกแต่จะนั่งสงบเพื่อพิจารณาปัญหาและหาทางแก้ นอกจากนี้ ฉันพบว่า การเป็นคนซื่อสัตย์ทำให้ฉันได้รับการยอมรับจากผู้อื่น โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงานของผู้บริหารสตรีประเทศไทย 6 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “เราต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความยุติธรรมต่อบุคลากรจึงทำให้บุคลากรยอมรับเราในฐานะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาพิจารณาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารต้องเป็นคนวางแผน ลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา นอกจากการรับฟังครูและบุคลากรแล้ว ฉันยังให้นักเรียนเข้าพบเพื่อปรึกษา

ปัญหาหรือให้โอกาสพวกเขาบอกสิ่งที่ต้องการ เราต้องเข้าใจทั้งบุคลากรและนักเรียนในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารสถานศึกษา”

คุณลักษณะด้านสังคม ผู้บริหารระบุว่า “ฉันเปิดห้องให้บุคลากรเข้ามาเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา แม้แต่ที่บ้านบางครั้งครูก็แวะไปที่บ้านเพื่อปรึกษาเรื่องงานหรือบางทีก็เรื่องส่วนตัว การที่มีสตรีเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาจทำได้ดีกว่าชายเพราะทักษะในการเป็นแม่ด้านการดูแลเอาใจใส่บุคลากรและนักเรียนซึ่งผู้บริหารที่เป็นสตรีจะทำได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นบุรุษจะดูแลเอาใจใส่นักเรียน คอยถามสารทุกข์สุกดิบของนักเรียน บุคลากร ถามว่าเขามีอะไรให้ช่วยบ้าง ทั้งยังต้องรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอีกด้วย”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ฉันติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอาเซียนและคิดว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนควรมีลักษณะที่เปิดรับสิ่งใหม่ เข้าใจบุคลากรและนักเรียนที่มีความหลากหลาย มีทักษะในการสื่อสาร”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 6

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “พวกเรามีความรู้สึกว่า ผู้บริหารของเราเป็นเสมือนแม่มากกว่าเป็นผู้บริหาร เธอจะดูปัญหาว่ามีอะไรบ้าง เธอให้การส่งเสริมสนับสนุนพวกเรา พยายามเข้าใจความต้องการของพวกเรา เธอเป็นคนฉลาด งานใดที่ประสบความสำเร็จเธอจะยกความดีให้พวกเรา พวกเราสามารถเสนอความคิดเห็นได้เสมอ เธอยินดีรับฟัง เธอมักจะถามเรื่องการเรียนการสอนว่าเป็นอย่างไร หากมีปัญหาอะไร เธอจะให้คำแนะนำ”

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี กล่าวว่า “พวกเราไม่เห็นว่าการบริหารของเรามีอะไรที่เป็นคุณลักษณะค้อย”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร รองผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง แต่ไม่มากจนเกินไปจนกลายเป็นคนหยิ่ง นอกจากนี้เขายังเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี คือมองว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพเพียงแต่จะต้องรู้ศักยภาพของบุคลากรแต่

ละคน เมื่อมอบหมายงานต่างๆจะได้มอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพของพวกเขา ผู้บริหารยังเป็นคนที่ไม่ถือตัว เธอร่วมรับประทานอาหารกับพวกเรา เธอมีลักษณะอบอุ่น เรามีความรู้สึกเหมือนเธอเป็นแม่ที่คอยดูแลพวกเราที่เป็นลูก”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนฉลาด รอบรู้ เธอวางแผนการทำงานโดยที่เธอวางแผนสำรองไว้เพื่อเสมอ เธอเป็นคนที่เข้าใจบุคลากรดี และยังคงส่งเสริมสนับสนุนพวกเรา เช่น เมื่อเธอมอบหมายงานใดให้บุคลากรทำ มิได้หมายความว่า บุคลากรจะทำงานเหล่านั้นตามลำพัง การที่เข้าใจบุคลากรอาจเป็นเพราะว่า เธอยินดีรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของพวกเรา เธอเป็นคนมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง และกระตือรือร้นในการทำงาน เธอจะคอยเดินตรวจโรงเรียนเป็นประจำ หากพวกเราไปที่ห้องทำงานก็จะพบว่าเธอนั่งทำงานตลอดเวลา หากเธอต้องการให้เราปรับปรุงตรงไหนเธอจะพูดตรงๆ”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของพวกเราเป็นคนที่ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ ไม่ต่อว่าพวกเราในที่ประชุม มีความเห็นอกเห็นใจพวกเรา เธอใจดี พวกเรามีปัญหาอะไรก็จะเข้าไปพบเธอไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว เธอเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ที่ดี เข้าถึงชุมชนและบุคลากร เป็นผู้บริหารที่พวกเราสามารถเข้าพบได้ทุกเมื่อ เธอคอยดูแลเอาใจใส่พวกเราและผู้อื่น”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียนในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นคนเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 6

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 6 เมื่อวันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

เมื่อผู้วิจัยเข้าพบผู้บริหารสตรี ลักษณะของผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว เขาปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความสุภาพอ่อนโยน แม้แต่ผู้วิจัยที่เป็นคนชาติอื่น ผู้บริหารก็ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี รู้สึกได้ว่าผู้บริหารสตรีเป็นคนอบอุ่นที่บุคลากร นักเรียนและครูสามารถไว้วางใจได้ ก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีแนะนำผู้ช่วย 2 คนที่ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์หลังจากที่สัมภาษณ์ผู้บริหารเสร็จแล้ว ขณะที่สัมภาษณ์ผู้บริหารตอบคำถามด้วยความมั่นใจอย่างมากทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่องานวิจัย

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

ผู้บริหารสตรีเป็นคนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารสตรีพาผู้วิจัยเยี่ยมชมโรงเรียนด้วยตนเอง ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาคุณลักษณะเหล่านี้พบจากการให้ความสำคัญกับการจัดสรรการใช้งานอาคารโดยจัดให้มีห้องประกอบการเรียนการสอนไอทีเพื่อพัฒนานักเรียนให้ทันกับเทคโนโลยี ขยายเนื้อที่สถานศึกษาออกไปอีก ระหว่างเดินชม ครูคนหนึ่งเดินเข้ามาเพื่อปรึกษาเรื่องนักเรียนคนหนึ่งมีปัญหาเรื่องความประพฤติ ผู้บริหารสตรีบอกว่า หลังจากนั้นประมาณครึ่งชั่วโมงให้ครูพานักเรียนไปพบผู้บริหารสตรีที่ห้องพัก ผู้บริหารสตรีบอกผู้วิจัยว่า เขาไม่ใช้วิธีรุนแรงกับนักเรียนแต่จะใช้วิธีการถามหาสาเหตุและแก้ที่ต้นเหตุ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะที่ผู้บริหารนำชมโรงเรียนด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้เยี่ยมชมการเรียนการสอน ครูและนักเรียนทักทายผู้บริหารอย่างเป็นกันเอง ผู้บริหารก็ทักทายครูและนักเรียนเช่นกัน นักเรียนในห้องเรียนนั้นมีนักเรียนชาติอื่นเรียนร่วมด้วย จากการสังเกตผู้บริหาร ครูและนักเรียนผู้บริหารสตรีเป็นมีความเป็นมิตรกับทุกเชื้อชาติ นอกจากนี้ผู้บริหารสตรียังสามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความมั่นใจ การประนีประนอม ความสุขุม เยือกเย็น ความซื่อสัตย์ การมองโลกในแง่ดี การไม่ถือตัวและเป็นกันเอง ความกระตือรือร้น การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และความสุภาพอ่อนโยน

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความยุติธรรม การรับฟัง ความคงเส้นคงวา การเปิดรับสิ่งใหม่ ความฉลาดรอบรู้ ความเข้าใจ และความมุ่งมั่น

3. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ การเข้าถึงได้ง่าย การเอาใจใส่ การให้เกียรติ ความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นมิตร และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะเด่นของตนเองว่า “การที่มีความรู้เหนือคนอื่นที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาขององค์กรจึงจะแก้ปัญหาได้และทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เป็นผู้รอบรู้ สามารถแนะนำครูและนักเรียนได้ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ต้องรู้จักตนเองจึงจะบริหารจัดการ โรงเรียนได้ เป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เปิดใจรับฟังผู้อื่นอีกด้วย

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะด้อยของตนเองว่า “ฉันเป็นคนใจร้อน อยากได้อะไรต้องได้”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันเป็นคนมองโลกในแง่ดี คิดเสมอว่า เราผิดพลาดในวันนี้แต่ยังมีวันพรุ่งนี้ เราต้องมั่นใจในตนเอง ต้องมีความจริงใจ โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต จึงทำให้ผู้ตามเข้าใจ เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ต้องไม่ถือตัว ยกตัวเองอยู่สูงกว่าคนอื่น”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “การทำอะไรต้องมีอุปสรรคทั้งสิ้น เราต้องถากถาง ไม่ย่อท้อ ถ้าเราไม่ก้าว ไม่ขึ้นแล้วใครจะก้าว จะขึ้นให้ ถ้าคิดจะทำอะไรต้องเดินหน้า ต้องพยายาม เราเป็นสตรีต้องทำให้สังคมยอมรับ ตอนแรกโรงเรียนมีอาคารเพียงหลังเดียว นักเรียนต้องเรียนสองรอบ (เช้า-บ่าย) ฉันยื่นคำร้องของบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ เมื่อ 10 ปีที่แล้วมีนักเรียน 400 คน ปัจจุบันมีนักเรียนจำนวน 1,600 คน ห้องสมุดเช่นกัน เดิมโรงเรียนไม่มีห้องสมุด ฉันยื่นคำร้องไปยังภรรยาผู้นำประเทศจึงได้ห้องสมุด ผู้หญิงเป็นผู้บริหารต้องเก่ง ต้องมีความรอบรู้ ต้องรู้จักตนเอง อ่อนดั้นโน้นต้องบำรุงดั้นนั้น ผู้หญิงใส่ใจในรายละเอียดมากกว่าชาย ฉันปฏิบัติต่อครูเสมอ ดั้นเสมอปลาย ต้องยุติธรรม ผู้หญิงมีความเป็นระเบียบ บุคลากรจึงศรัทธาในตัวผู้นำ เรายังต้องมีความอดทนจึงจะประสบความสำเร็จ”

คุณลักษณะด้านสังคม ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ผู้บริหารต้องมีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีมนุษยธรรม ใจดี มีเมตตาโดยการช่วยเหลือบุคลากรและนักเรียน เช่น ครูสามีเสียชีวิต นักเรียนประสบอัคคีภัย ทางโรงเรียนระดมเงินตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงนักเรียนเพื่อช่วยพวกเขา นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องเขาโดยไม่คิดว่าตนเองสูงกว่าคนอื่น ความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนมีอะไรจะแจ้งให้ชุมชนทราบเสมอ ทำให้เมื่อมีปัญหาชุมชนยินดีช่วยเหลือ เช่น การระดมเงิน ผู้บริหารต้องเสนอเรื่องไปยังพ่อเมือง ผู้บริหารเป็นผู้บริจาคก่อน นักเรียนก็ร่วมบริจาคด้วย เมื่อชุมชนเห็นว่าเราบริจาคก่อน เขาก็จะร่วมบริจาคด้วย”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ ต้องใจกว้าง เป็นคนเก่ง พูดได้หลายภาษาและต้อง เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้เราต้อง

มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เสมอภาคกันไม่ว่าเขาจะเป็นคนชาติใด ศาสนาใด หรือมีวัฒนธรรมต่างจากเราอย่างไร”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีลักษณะเด่นคือ เป็นคนที่มีความกล้าหาญ อ่อนหวาน ซื่อตรง มีความรอบรู้หลาย ภาษา ไม่ลำเอียง หนักแน่น

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “เป็นคนใจร้อน ถ้าต้องการได้อะไร ต้องได้อย่างนั้นแต่ปัจจุบันน้อยลงไป”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของพวกเราเคยเป็นทหารมาก่อนดังนั้นเธอจึงเป็นคนตรงไปตรงมา พูดอะไรไม่อ้อมค้อม ซื่อสัตย์สุจริต พูดจริงทำจริง สิ่งใดที่เธอตั้งใจว่าจะทำ เธอจะทำ เธอมีความมั่นใจในตัวเองมาก เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้เพียงลงมือปฏิบัติ เป็นคนไม่ถือตัว ไม่ยกตัวเองข่มคนอื่นในฐานะผู้บริหารที่จะนำมาสู่ความขัดแย้ง เป็นคนที่ดูเหมือนจะเป็นคนแข็งแกร่งแต่ที่จริงเธอสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อม ทำให้พวกเราเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารของเรา”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความฉลาดรอบรู้ทั้งด้านการบริหารการศึกษา พูดได้หลายภาษาทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาบางภาษาที่ใช้ในอาเซียน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างรั้วโรงเรียน ถ้าปีนี้ตั้งใจว่าจะสร้างในส่วนใด เธอจะทำให้ได้ ปีหน้าจะสร้างในส่วนไหน วางแผนและต้องทำให้ได้ หรือการสร้างห้องสมุดโดยขอบริจาคจากภรรยาผู้นำประเทศ ฝึกฝนนักเรียนเข้าแข่งโครงการชีววิทยานานาชาติได้รางวัล 400 ดอลลาร์สหรัฐ และส่งเข้าแข่งขันโต้วาที หุ่นยนต์ ความมุ่งมั่นของเธอทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า และความเป็นคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ทำให้จากนักเรียน 400 คนในปีค.ศ.2007 ปัจจุบันมีนักเรียน 1,600 คน อาคารจาก 1 หลัง

ปัจจุบันมีมากกว่า ผู้บริหารของเราเป็นผู้หญิงจึงเน้นความเป็นระเบียบวินัย ละเอียดถี่ถ้วน เข้าระเบียบมากกว่าชาย ทำให้โรงเรียนมีความเป็นระเบียบ ผู้บริหารเน้นให้เราปฏิบัติตามจรรยาบรรณของครูอย่างเคร่งครัดโดยที่เขาเป็นต้นแบบ เธอเป็นคนวางแผนบริหารจัดการโรงเรียนแต่ก็ให้ครูมีเสนอความคิดเห็นได้ ครูเชื่อมั่นในตัวเธอทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีม โรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เธอทำได้ดีกว่าผู้บริหารคนก่อนที่เป็นชายเสียอีก”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของเราเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นกับนักเรียน บุคลากร และชุมชน ปีใหม่ได้รับของขวัญจากนักเรียนจำนวนมาก บุคลากรให้ความเคารพ และผู้บริหารของเราก็ให้เกียรติครูไม่แสดงตนว่าเป็นผู้บริหาร ด้านชุมชนผู้บริหารสามารถเจรจาเสนอโครงการต่างๆ ได้รับความช่วยเหลืออย่างดี เช่น ขอบริจาคข้าวโรงเรียนก็บริจาคให้ ด้านผู้ปกครองเมื่อเปิดภาคเรียนจะนัดประชุมชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบว่า โรงเรียนจะทำอะไรบ้างในปีนั้น ชุมชนและผู้ปกครองเชื่อในสิ่งที่เขาพูด ผู้บริหารของเราเป็นคนใจดี เห็นอกเห็นใจ เมื่อสามีครูเสียชีวิต นักเรียนไฟไหม้บ้าน เธอก็ระดมเงินช่วยเหลือ หรือนักเรียนขาดแคลนอะไรก็ทำให้ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์การเรียน หรือเสื้อผ้า นักเรียนบางคนผู้ปกครองเสียชีวิต ก็ระดมเงินช่วย เป็นคนที่ถ้าพวกเรามีปัญหาสามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียนในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้หลายภาษา เดินทางไปต่างประเทศหลายประเทศ เข้าใจความหลากหลายเชื้อชาติ เขายอมรับคนชาติอื่น เป็นคนที่ติดตามข่าวสารตลอดเวลา กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 7

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 7 เมื่อวันที่ 28 เดือน สิงหาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารสตรีพื้นที่ 7 ทำทางเป็นผู้ที่สุ่ม มีความมั่นใจในตนเองสูง แต่ไม่ถือตัว ก่อนพบผู้บริหารสตรีเพื่อทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พบกับรองผู้บริหาร ผู้บริหารแนะนำว่าทั้ง 2 เป็นรองผู้บริหารที่ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารตอบคำถามสัมภาษณ์ด้วยความมั่นใจ ชัดเจน ผู้บริหารสตรีเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริต ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ผู้บริหารเคยเป็นทหารมาก่อน เป็นผู้ที่มีลักษณะอบอุ่น ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเดินเยี่ยมชมโรงเรียนพบกลุ่มนักเรียนที่กำลังเดินทางกลับบ้าน พวกเขาทักทายผู้บริหารสตรีด้วยความเคารพ

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีพาเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีชี้ให้ผู้รู้โรงเรียนที่ยังสร้างไม่เสร็จสมบูรณ์ ขอบริจาคเงินในการสร้างรั้วนี้จากชุมชนและครูมาสร้างโดยกำหนดว่าปีนี้จะได้ส่วนใด และปีถัดไปส่วนใด อาคารเดิมที่คับแคบเกินไป ต้องให้นักเรียนผลัดกันเรียนสองรอบ ผู้บริหารสตรีชี้ให้ผู้ดูอาคารหลังใหม่ที่เขาของงบประมาณมาสร้าง จากนั้นพาชมห้องสมุดที่ของงบประมาณมาจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศมาสร้างจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาอีกทั้งเป็นกัลยาณมิตร กล่าวทำ ซึ่งจะเห็นได้จากภายในห้องพักผู้บริหารมีรางวัลต่างๆ หลายรางวัลที่ได้จากการองค์กรภาครัฐ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีได้พาชมโครงการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ครอบครัว เช่น การเย็บผ้า มีจักรเย็บผ้าอยู่สองถึงสามคัน โรงเพาะเห็ด ร้าน

สหกรณ์โรงเรียน นักเรียนที่มีปัญหาเรื่องการเงินสามารถมาฝักอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ ผู้บริหารสตรีสามารถสื่อสารได้หลายภาษา ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางในการสื่อสารระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ การจัดทำโครงการเสริมรายได้ให้นักเรียนเป็นการใส่ใจห่วงใยผู้อื่น เห็นอกเห็นใจในความลำบากของลูกศิษย์ และระหว่างที่ชมโรงเห็ด และแปลงเกษตรพบกับนักเรียนมัธยมกลุ่มหนึ่ง พวกเขาเข้ามาทักทายผู้บริหาร ผู้บริหารทักทายนักเรียนกลุ่มนั้นเหมือนครูกับลูกศิษย์ด้วยความเป็นมิตร

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป การมองโลกในแง่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความจริงใจ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต การไม่ถือตัว ความตรงไปตรงมา ความสุภาพอ่อนโยน ความอบอุ่น และความสุขุมเยือกเย็น

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ความไม่ย่อท้อ มีความมุ่งมั่น มีความฉลาดรอบรู้ ความยุติธรรม มีระเบียบวินัย ความอดทน การตระหนักรู้ตนเอง การรับฟัง ความละเอียดถี่ถ้วน และความกล้า

3. คุณลักษณะด้านสังคม ความเห็นอกเห็นใจ การดูแลเอาใจใส่ ความใจดีมีเมตตา การให้เกียรติ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นมิตร

ผลของการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีและบันทึกการสังเกต คุณลักษณะผู้บริหารสตรี มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความสุขุมเยือกเย็น ความจริงใจ การกระตือรือร้น การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตนม เป็นกันเอง) ความอบอุ่น ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ การมองโลกในแง่ดี การปรับเปลี่ยนได้ไว ความซื่อสัตย์สุจริต ความสุภาพอ่อนโยน การตรงไปตรงมา และการประนีประนอม

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task –related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความฉลาดรอบรู้ การสร้างแรงกระตุ้น ความมุ่งมั่น(ทะเยอทะยาน) การรับฟัง ความเข้มแข็งอดทน การสนับสนุน ความไม่ย่อท้อและอดทน การตระหนักรู้ตนเอง ความเข้าใจ ความขยันขันแข็ง ความ

รับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความยุติธรรม ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง การทุ่มเทในการทำงาน การเปิดรับสิ่งใหม่ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การควบคุมอารมณ์ ความคงเส้นคงวา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร ความเมตตา (ช่วยเหลือผู้อื่น) การให้เกียรติและเคารพ การดูแลเอาใจใส่ การยอมรับในความหลากหลาย

สรุปผลคุณลักษณะที่ได้จากการสัมภาษณ์และบันทึกการสังเกตกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 ประเทศเมื่อจำแนกตามกรอบการวิจัยในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความสุขุมเยือกเย็น ความจริงใจ การกระตือรือร้น การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเอง) ความอบอุ่น ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ การมองโลกในแง่ดี การปรับเปลี่ยนได้ไว ความซื่อสัตย์สุจริต ความสุภาพอ่อนโยน การตรงไปตรงมา และการประนีประนอม ซึ่งรายละเอียดจากการสัมภาษณ์มีดังนี้

1.1 ความอบอุ่น (Warm) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นผู้ที่ยิ้มง่ายทำให้ผู้ที่พบเห็นรู้สึกอบอุ่น น่าคบหา ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่พบเป็นผู้ที่ยิ้มแย้มแจ่มใสทำให้ผู้ที่พบเห็นรู้สึกอบอุ่น จากการสัมภาษณ์ที่พบจากผู้ช่วยผู้บริหารสตรีจากประเทศต่างๆ กลุ่มอาเซียนต่างระบุว่า “ผู้บริหารสตรีของพวกเราปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนเป็นพี่น้องหรือคนในครอบครัวของเรา ทำให้พวกเราปฏิบัติงานด้วยความอบอุ่น เมื่อมีปัญหาด้านการปฏิบัติงานหรือเรื่องครอบครัวพวกเรามักจะเข้าไปปรึกษาผู้บริหาร ผู้บริหารก็ยินดีที่จะให้คำแนะนำแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องการปฏิบัติงานก็ตาม” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นเหมือนเพื่อนและคนในครอบครัว” นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเปิดบ้านต้อนรับบุคลากรตลอดเวลาโดยให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารประเทศที่ 3 กล่าวว่า “แม้ว่าผู้บริหารของเรจะเป็นเจ้านายแต่ไม่ได้

หมายความว่า พวกเราจะคุยเรื่องส่วนตัวกับเขาไม่ได้ บุคลากรทุกคนสามารถพูดคุยปรึกษาเรื่องต่างๆกับผู้บริหารได้ ผู้บริหารปฏิบัติตัวนอกเวลาปฏิบัติงานเหมือนเป็นเพื่อนคนหนึ่งของบุคลากร” ผู้ช่วยผู้บริหารของประเทศที่ 2 กล่าวเช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารประเทศที่ 3 คือ “ในช่วงปิดภาคเรียนพวกเราและผู้บริหารเดินทางไปเที่ยวที่ประเทศไทยด้วยกัน ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเอง ร่วมรับประทานอาหารด้วย ในงานวันครูผู้บริหารเองก็ปฏิบัติตนเหมือนเป็นครูคนหนึ่ง” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “การเป็นผู้นำต้องเปิดกว้าง ถ้าผู้ตามทำผิดพลาดผู้นำจะให้คำแนะนำเหมือนกับผู้ตามเป็นน้องหรือคนในครอบครัว” ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารสตรีผู้นั้นให้สัมภาษณ์ว่า “ผู้บริหารของเรายินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรไม่ว่าบุคลากรจะมีปัญหาหรือขาดแคลนสิ่งใด และยังให้คำแนะนำเมื่อทำงานผิดพลาด เราปฏิบัติตัวกับบุคลากรนั้นเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในครอบครัวของเราเปรียบเสมือนญาติทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

1.2 การแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) คือ การแสดงออกด้วยคำพูด กิริยาอาการ ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยไม่ปิดบัง หรืออ้อมค้อม ด้วยความสุภาพ ตรงไปตรงมา จริงใจ ไม่ก้าวร้าว เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4 ระบุว่า “การแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่แสดงความคิดเห็นของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยความสุภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของตนเองด้วย คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสตรีในอาเซียน” สตรีในวัฒนธรรมอาเซียนมักเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ เนื่องจากสังคมอาเซียนเป็นสังคมเกษตรกรรมที่ผู้ชายเป็นใหญ่ทำให้สตรีส่วนใหญ่อาเซียนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นผู้ที่กล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยและเหมาะสมเช่นผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน จากนั้นฉันก็แสดงความคิดเห็นต่อโครงการหรืองานนั้นๆอย่างนุ่มนวลโดยให้เหตุผลประกอบว่า ควรปฏิบัติหรือไม่”

สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโดยการตั้งทีมบริหารงาน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อทีมโดยไม่ใช้อำนาจความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 “ฉันนำเสนอแผนงานต่างๆด้วยตรงไปตรงมาทำให้บุคลากรยอมรับในแผนงานนั้นๆ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถทำให้บุคลากรศรัทธาเชื่อมั่นในตัวฉัน” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ที่กล่าวยืนยันว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นผู้ที่บุคลากรเชื่อมั่นในสิ่งที่เขาพูด และยินดีให้ความร่วมมือเพราะเขาพูดสิ่งใดปฏิบัติตามที่พูดเสมอ” การแสดงออกอย่างเหมาะสมประกอบไปด้วย **ความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence)** ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้ที่แสดงออกทางคำพูด กิริยาท่าทางด้วยความมั่นใจจึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่น สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศทั้ง 7 ประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบเช่นเดียวกันว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง” เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การจะเป็นผู้บริหารได้ก็ต้องมีความมั่นใจในตนเอง สตรีในประเทศของฉันมีความมั่นใจในตนเองโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวว่า สตรีในประเทศของเขามีความมั่นใจมาตั้งแต่เด็กซึ่งจะเห็นได้ตั้งแต่เขาเรียนชั้นประถม เขากล่าวอีกว่า “ความมั่นใจเป็นการแสดงให้เห็นว่าเราเป็นใคร ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก” สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยของเขา ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารของเขามีความมั่นใจในตนเองในการบริหารงาน” ในขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 5 ระบุว่า “ผู้บริหารของเรามีความมั่นใจในตนเอง สามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และพยายามทำให้ดีที่สุด” ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 7 เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองเช่นเดียวกับผู้บริหารประเทศอื่นๆ เขากล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารสตรีต้องแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่า สตรีก็ทำได้อย่างชาย” เป็นการแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่า สตรีก็มีความมั่นใจในตนเองเช่นกันจึงทำให้ผู้อื่น หรือบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจ

1.3 ความสุขุมเยือกเย็นหรือมีความใจเย็น (calm and cool) การบริหารสถานศึกษาเมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ทำให้ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีโอกาสได้พบกับบุคลากรต่างเชื้อชาติ ต่างศาสนา ต่างภาษา และต่างวัฒนธรรม ดังนั้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องเผชิญกับการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีความหลากหลายทำให้ผู้บริหารรู้สึกเครียด ถ้าไม่สุขุมเยือกเย็น

เพียงพอจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 กล่าวว่า “เราต้องใจเย็นเพื่อที่จะแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ลุล่วง ในฐานะผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นนักเรียนและบุคลากรเห็นว่าเราใจเย็นทำให้บุคคลเหล่านั้นเชื่อมั่นในตัวเรา” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารของประเทศที่ 5 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนใจเย็น ไม่เสียงดัง หรือพูดว่าใครด้วยถ้อยคำรุนแรงจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ” นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 6 กล่าวว่า “การที่อยู่กับนักเรียนยุคใหม่ ผู้บริหารต้องใจเย็นที่จะเข้าใจพฤติกรรมของพวกเขา การใช้อารมณ์กับพวกเขาจะทำให้พวกเขาไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 ระบุว่า “การที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารต้องสุขุมเยือกเย็นเพราะความสุ่มเยือกเย็นเป็นการลดสถานการณ์ที่ตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้ และไม่ตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น” เขายังเล่าว่า “ผู้บริหารสตรีผู้หนึ่งขณะที่กำลังเกิดแผ่นดินไหว ผู้บริหารผู้นั้นไม่แสดงอาการตกใจกลัว ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเชื่อมั่นในตัวเขา แต่หากขณะที่เกิดแผ่นดินไหวผู้บริหารสตรีผู้นั้นตื่นตระหนกจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่ได้ และส่งผลเสียต่อองค์กร” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีประเทศที่ 4 ที่ให้คำตอบคล้ายกับประเทศที่ 1 คือ “ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสุขุม” ผู้ช่วยผู้บริหารในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความสุขุมเยือกเย็น ไม่แสดงอาการตื่นตระหนกหรือหวาดกลัวซึ่งการมีความสุขุมเยือกเย็นทำให้บุคลากรไม่ตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ และสามารถผ่านวิกฤตนั้นไปได้”

1.4 ความไว้วางใจ (trustworthiness) การบริหารงานในบริบทอาเซียนหรือบริบทอื่นๆ ไม่มีผู้บริหารผู้ใดที่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้โดยลำพัง การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องอาศัยทุกภาคส่วน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะสังคมที่มีความหลากหลายอย่างอาเซียน การจะได้รับความร่วมมือด้วยนั้นผู้บริหารต้องทำให้พวกเขาไว้วางใจในตัวผู้บริหารได้ หากได้รับความเชื่อมั่นจากเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย จะทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบความสำเร็จเพราะการทำงานต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องพึ่งพาบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “การที่จะได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร ผู้บริหารต้องรู้จักจุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากร ใช้จุดเด่นของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น”

เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 4 ระบุว่า “ผู้บริหารสตรีของเรามีความไว้วางใจบุคลากร บุคลากรจึงไว้วางใจเธอ” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรและบุคคลอื่น เนื่องจากผู้บริหารสตรีของเราเป็นคนพูดจริงทำจริง บุคลากรจึงเชื่อมั่นในตัวเขา ผู้บริหารของเราจึงได้รับความร่วมมือจากชุมชนเมื่อขอบริจาคหรือจัดกิจกรรมต่างๆอีกทั้งบุคลากรก็ให้ความร่วมมือเพราะเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การสร้างเชื่อมั่นเป็นสิ่งจำเป็น การทำให้บุคลากรไว้วางใจในตัวผู้บริหารนั้น เราต้องใช้ความพยายามอย่างมากแต่หากได้รับความไว้วางใจแล้ว บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความยินดี และทุ่มเทให้งานนั้นๆ จนประสบความสำเร็จ นอกจากบุคลากรแล้วเขายังได้รับความเชื่อมั่นจากชุมชนและผู้ปกครองในการช่วยเหลือกิจการต่างๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างดี”

คุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต (honest/integrity) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 6 ระบุว่า “ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต” ผู้บริหารเล่าให้ฟังว่า “บุคลากรคนหนึ่งมาทำงานสายและลงชื่อไม่ตรงเวลา เขานำสมุดลงชื่อมาให้เขาเซ็นรับรอง แต่ผู้บริหารไม่ยอมเซ็นชื่อ ผู้บริหารให้เหตุผลว่า หากฉันลงชื่อรับรอง บุคลากรอื่นก็จะปฏิบัติตาม” แสดงให้เห็นว่า “หากฉันลงชื่อรับรองบุคลากรผู้นั้น ฉันจะไม่สามารถควบคุมบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้อีกต่อไป ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์จึงทำให้บุคลากรเชื่อมั่น” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 กล่าวว่า “การเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและต่อหน้าที่จะทำให้ปัญหาต่างๆ คลี่คลาย ผู้ร่วมงานรับรู้ได้ว่า ผู้บริหารสตรีเป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ ไม่เอาเปรียบพวกเขา พวกเขาจึงยินดีปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความโปร่งใส ผู้นำคือต้นแบบ หากผู้บริหารซื่อสัตย์ บุคลากรก็จะซื่อสัตย์ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากชุมชน เช่นการขอบริจาคเงินในการสร้างรั้วโรงเรียน การขอบริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบอัคคีภัย เป็นต้น สิ่งนี้มาจากการที่ชุมชนเชื่อมั่นในตัวเรา” สอดคล้องกับผู้ช่วยของผู้บริหารผู้นั้น กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนซื่อตรง เราไว้วางใจในตัวผู้บริหารและ

ตั้งใจปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้ลุล่วง ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 6 กล่าวว่า ผู้นำสตรีที่มีความซื่อตรงจะได้รับความเชื่อมั่นจากบุคลากร

1.5 การปรับเปลี่ยนได้ไว (resilience) ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่ปรับเปลี่ยนได้ไวแม้เผชิญกับแรงกดดันจากการที่พบปะบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งด้านบริบททางสังคม ทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา และเชื้อชาติซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกอาเซียน การที่จะปรับเปลี่ยนได้ไวกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก

การบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนซึ่งมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษาทำให้ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนตนเองได้ไวเพราะพวกเขาอาจเผชิญเรื่องที่ไม่คาดคิด เผชิญกับความกดดัน หรือเหตุการณ์วิกฤต ผู้บริหารสตรีสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เมื่อเผชิญกับความล้มเหลวก็ต้องลุกขึ้นยืนได้อย่างรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 “เมื่อรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารระยะแรกๆ ฉันเผชิญกับความกดดัน ครูไม่ค่อยมีจริยธรรม นักเรียนไม่มีอะไรที่โดดเด่น ครูตัดสินใจปฏิบัติงานโดยไม่แจ้งให้ผู้บริหารทราบฉันไม่ได้ต่อต้านโดยทันทีแต่ใช้วิธีการค่อยๆ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเองให้เข้ากับองค์กรใหม่ที่ไปอยู่ และค่อยๆ ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของเรา” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 5 กล่าวว่า “การไปปฏิบัติงานในที่ใหม่ สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับองค์กรได้อย่างรวดเร็วเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การปรับเปลี่ยนตนเองได้ไวเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการบริหารชุมชนที่มีความหลากหลาย” ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลายคนในกลุ่มประเทศอาเซียนต้องย้ายไปประจำตามโรงเรียนต่างๆ พวกเขาไม่ได้ประจำอยู่โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งตลอดไป พวกเขาสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับบุคลากร และชุมชนได้อย่างรวดเร็วจึงทำให้ได้รับการสนับสนุนทั้งจากบุคลากรและชุมชนเป็นอย่างดี การปรับเปลี่ยนตนเองได้ไวมากจาก การมองโลกในแง่ดี หรือการมีทัศนคติบวก (optimistic or positive attitude) การบริหารงานในบริบทอาเซียนต้องการผู้บริหารที่มองโลกในแง่ดี เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้เพราะการเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำ

ให้มีผู้คนหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ต่างภาษา และต่างวัฒนธรรมเดินทางไปมาในประเทศกลุ่มอาเซียน บางคนเคลื่อนย้ายไปปฏิบัติงานในประเทศอื่นๆ เมื่อคนเหล่านั้นมาปฏิบัติงานร่วมกันอาจเกิดความขัดแย้งกันได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สร้างความปรองดองและต้องเชื่อว่าบุคลากร นักเรียน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือชุมชนจะให้การสนับสนุนหรืออยู่ร่วมกันอย่างสันติจึงจะทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี เชื่อว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ในหลายประเทศระบุว่า การมองโลกในแง่ดีช่วยให้ผู้บริหารเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และคิดเสมอว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ เช่น ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศที่ 4 กล่าวว่า “ปัญหาต่างๆ มีทางแก้เพียงแต่เราต้องมองโลกในแง่ดีเพื่อทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน” ในขณะที่ผู้บริหารของประเทศที่ 5 ระบุว่า “ฉันเชื่อเสมอว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้” ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “การมองโลกในแง่ดีเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ คุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารทำให้เราคิดบวก สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เราเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้ายได้ ผู้บริหารสามารถบริหารบุคลากรที่มีปัญหาต่างๆ ได้ ครูและบุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะผู้บริหารเชื่อว่า บุคลากรปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ นอกจากนี้การมองโลกในแง่ดี หรือการมีทัศนคติบวก (positive attitude) ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การมีทัศนคติบวก คือ การที่เราต้องเชื่อมั่นในตัวบุคลากรว่า ธรรมชาติของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ เป็นการสร้างทัศนคติบวกให้เกิดในสถานศึกษาและทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในตนเอง ว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานเหล่านั้นได้” ดังนั้นพวกเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่งานจึงบรรลุวัตถุประสงค์

1.6 การไม่ถือตัว (modesty) คุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของชาวอาเซียนคือ การเป็นคนที่ไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน มีความสุภาพอ่อนโยน คุณลักษณะการไม่ถือตัว มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และมีความสุภาพอ่อนโยนเป็นคุณลักษณะเด่นในวัฒนธรรมอาเซียนในเฉพาะผู้บริหารสตรี

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว เข้ากับบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา และศาสนาในบริบทอาเซียนได้ เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว กล่าวคือ เขาเป็นผู้ที่ไม่เย่อหยิ่ง คิดว่าตนเหนือกว่าผู้อื่น คือการวางตนอย่างถูกต้องเหมาะสม มีกิริยามารยาทที่ดีจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 2 กล่าวว่า “มีครูที่เป็นชาวมุสลิมอยู่คนหนึ่ง ฉันให้ความเป็นกันเอง ไม่แบ่งแยกว่าเขาเป็นครูที่นับถือศาสนาอื่น” หรือผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 ผู้บริหารนับถือศาสนาหนึ่ง และบุคลากรนับถืออีกศาสนา ผู้บริหารให้ความสำคัญ สนับสนุน ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ไม่แบ่งเขาแบ่งเรา เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารของเขานับถือศาสนาคริสต์ และเป็นผู้บริหารเป็นชาวมุสลิม พวกเขาเป็นเพื่อนกัน และเข้ากันได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาในอาเซียนเป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้คนในประเทศกลุ่มอาเซียนทำให้ผู้บริหารสตรีได้รับการยอมรับจากบุคลากรและชุมชนที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียน เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเทศที่ 5 ผู้บริหารสตรีผู้นั้นกล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility)” สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคลากรเพราะการอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรและผู้ที่ฉันติดต่อด้วยด้วย ด้านบุคลากรฉันให้ความเป็นกันเอง ไม่คิดว่าตนคือผู้บังคับบัญชาและบุคลากร คือผู้ใต้บังคับบัญชา “เมื่อปฏิบัติงานฉันไม่ใช้อำนาจกับบุคลากร ฉันแสดงให้เห็นว่าบุคลากรพวกเขาคือผู้ร่วมงาน เช่น การเชิญแม่บ้านมาร่วมงานวันเกิดของครูใหญ่ที่ผู้บริหารสตรีเป็นผู้จัดให้” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ยังยกย่องบุคลากรที่มีผลงานโดยการชื่นชมต่อหน้าผู้อื่น ไม่ถือผลงานของบุคลากรเป็นผลงานของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารของประเทศที่ 3 ยังกล่าวว่า “นอกจากการรับฟังผู้อื่นแล้ว ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนโดยเฉพาะกับผู้ปกครองเพื่อทำให้ผู้ปกครองจะเกิดความไว้วางใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือ การอ่อนน้อมถ่อมตนจึงทำให้เขาทราบว่าฉันนักเรียนคนใดที่ต้องการความช่วยเหลือ” นอกจากผู้บริหารสตรีในอาเซียนจะอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน (gentleness) ซึ่งผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาประเทศที่ 5 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนหวานจึงจะเข้าถึงชุมชนได้ หากเข้ากับชุมชนได้เมื่อใดการที่สถานศึกษาขอความร่วมมือชุมชนก็จะยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ” ซึ่งผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 2 กล่าวว่า

“ความอ่อนโยนจะทำให้ผู้บริหารสามารถชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากร และผู้ที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ด้วย “ช่วงแรกที่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนแห่งนี้ ฉันมีนโยบายให้ผู้ปกครอง வருவருส่งบุตรหลาน ไม่ให้รถจอดในบริเวณโรงเรียน ทำให้ผู้ปกครองหลายคนไม่พอใจ ฉันแสดงความสุภาพอ่อนโยน ไม่ถือตัว และอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ปกครองเหล่านั้นจึงทำให้ผู้ปกครองยอมรับนโยบายนั้น” ไม่เพียงแต่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเท่านั้น ผู้บริหารสตรีผู้นั้นยังปฏิบัติต่อบุคลากรของพวกเขาด้วยความสุภาพอ่อนโยน เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องไม่แสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ไม่ให้เกียรติผู้อื่นเพราะจะทำให้บุคลากรและผู้อื่นไม่ยอมรับผู้บริหารก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่น”

1.7 ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่ต้องปฏิบัติงานเป็น 2 เท่า เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม เช่นผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 ผู้บริหารสตรีในประเทศนั้นมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยก่อนหมดกำหนดวันลา ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 เดินทางมาทำงาน นอกจากนี้เขายังมีความกระตือรือร้นในการจัดการศึกษาให้นักเรียน ทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน เช่น การจัดตั้งชมรมต่างๆ จัดสถานที่ให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น โรงเรียนมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เห็นว่ากำลังปรับปรุงพื้นที่ใช้สอย เช่น ห้องสมุด ห้องทำกิจกรรม ห้องพักครู เป็นต้น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 หลังจากดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้อำนวยการกระตือรือร้นในการทำงาน คิดโครงการต่างๆ ให้นักเรียนทำ เช่น สร้างโรงหีดเพื่อให้ นักเรียนมีรายได้ สร้างห้องสมุดเพื่อให้ นักเรียนมีแหล่งค้นคว้าหาความรู้ ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ เพื่อให้ นักเรียนได้มีเงินรายได้จากการประกวดโครงการวิทยาศาสตร์ ทำรั้วโรงเรียน ผู้อำนวยการไม่เคยหยุดพัฒนาโรงเรียน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ระบุว่า “ฉันเรียนจบปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ ส่งนักเรียนเข้าประกวดโครงการวิทยาศาสตร์ได้เงินรางวัล 400 ดอลลาร์ ทำโรงหีด มีจักรเย็บผ้าให้นักเรียนหญิงหัดเย็บผ้าเพื่อเป็นรายได้ของเขา” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 เป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเสมอ ผู้ช่วยของผู้บริหารสตรีคนนั้นกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรากระตือรือร้นในการทำงานมาก พวกเราก็ต้องกระตือรือร้นตาม บางวันทำงานเลิกเย็นมาก หรือทำงานจนเกินเวลา บางครั้งเราอยากให้เขาผ่อนการทำงานลงบ้าง”

1.8 การประนีประนอม (compromise) คุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของสตรีคือ การประนีประนอม เช่น ผู้บริหารในประเทศที่ 2 พยายามประนีประนอมกับผู้ปกครองในเรื่องการรับส่งนักเรียนหน้าโรงเรียนเมื่อออกกฎระเบียบใหม่โดยการค่อยเป็นค่อยไป ไม่บีบบังคับแต่เป็นการขอความร่วมมือเพื่อประโยชน์แก่นักเรียน ในขณะที่ผู้บริหารในประเทศที่ 3 พุดคุยกับบุคลากรที่มาทำงานสายให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เขาไม่ใช้วิธีการลงโทษแต่ใช้วิธีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรหาสาเหตุการมาสายและให้ความช่วยเหลือบุคลากร นอกจากนี้เขายังเป็นคนที่ทำงานด้วยความรวดเร็วสอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารของเขาที่ระบุว่า “ผู้บริหารของเราไม่ลงโทษบุคลากรในทันทีแต่จะถามสาเหตุของการทำงานล่าช้า” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 ที่ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรารับฟังข้อเสนอแนะของพวกเรา จากนั้นเขาจะพิจารณาสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือบางสิ่งบางอย่าง เขาให้เราลองปฏิบัติดูถ้าข้อเสนอแนะนั้นไม่เหมาะสม เขาจะอธิบายเหตุผลให้เราเข้าใจ”

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความกล้า ความฉลาดรอบรู้ การสร้างแรงกระตุ้น ความมุ่งมั่น(ทะเยอทะยาน) การรับฟัง ความเข้มแข็งอดทน การสนับสนุน ความไม่ย่อท้อและอดทน การตระหนักรู้ตนเอง ความเข้าใจ ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความยุติธรรม ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง การทุ่มเทในการทำงาน การเปิดรับสิ่งใหม่ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การควบคุมอารมณ์ ความคงเส้นคงวา มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความกล้า (dare/courage) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นผู้ที่ริเริ่มลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารสตรีกล้าตัดสินใจหรือกล้าลงมือปฏิบัติต้องมีความผิดพลาดน้อย นั่นคือผู้บริหารสตรีต้องมีความเฉลียวฉลาด เป็นผู้รอบรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และมีความละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะกับบริบทประชาคมอาเซียนที่มีความหลากหลาย

คุณลักษณะหนึ่งที่ผู้บริหารสตรีจะสามารถเอาชนะอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียนได้คือ ความกล้า คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะที่หลายคนมักจะ

กล่าวว่า สตรีในวัฒนธรรมอาเซียนเป็นผู้ที่ไม่ค่อยมีความกล้า ไม่กล้าที่แสดงความคิดเห็น ไม่กล้าตัดสินใจ บางประเทศกล่าวว่า “ชายเป็นช้างเท้าหน้า หญิงเป็นช้างเท้าหลัง” หญิงต้องปฏิบัติตามสามี แสดงให้เห็นวัฒนธรรมความเชื่อของบางประเทศในอาเซียน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นผู้ที่มีความกล้า เช่น ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนประเทศที่ 1 กล่าวว่า เราต้องมีความกล้ามากๆ จึงจะเอาชนะเรื่องที่ท้าทายหรืออุปสรรคได้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสตรีหรือผู้บริหารชายมีความเท่าเทียมกันในการเอาชนะอุปสรรคและเรื่องที่ท้าทายได้ด้วยความกล้า เราต้องมีความกล้าที่จะเผชิญต่ออุปสรรค เราต้องกล้ารับความเสี่ยง” เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนกล้าคิด กล้าลงมือปฏิบัติ ทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า เช่น ผู้อำนวยการของเรากล้าที่จะขอเงินสนับสนุนในการสร้างรั้วโรงเรียน สร้างอาคารเรียนจากชุมชน และยังขอเงินสนับสนุนจากภรรยาผู้นำประเทศในการสร้างห้องสมุดและผู้บริหารของเขาก็ได้รับการสนับสนุนในการสร้าง หากผู้อำนวยการของเราไม่กล้าที่จะเดินหน้าปฏิบัติในครั้งนั้น นักเรียนก็ไม่มีห้องสมุดในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ไม่มีอาคารเรียน ไม่มีรั้ว นอกจากมีความกล้าแล้วกรณีนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ (initiative) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลายคน กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติก่อนผู้อื่น คือ กล้าที่จะคิดและกล้าที่จะทำ” เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติก่อนจึงจะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตามได้” ผู้บริหารประเทศที่ 7 กล่าวว่า “เราต้องกล้าที่จะริเริ่มลงมือทำ เช่น ฉันขอบริจาคในการสร้างห้องสมุดและยังเป็นผู้ริเริ่มในเรื่องอื่นๆ อีก” ผู้บริหารเล่าว่า “ก่อนที่จะเป็นผู้อำนวยการที่นี้โรงเรียนมีเพียงอาคารเพียงหลังเดียวซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จึงดำริให้นักเรียนเรียน 2 รอบ (เช้า, บ่าย) เมื่อของงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่จึงให้เรียนตามปกติ โรงเรียนแห่งนี้เดิมไม่มีรั้ว จะสร้างรั้วทางโรงเรียนจึงขอบริจาคจากชุมชนแต่ฉันบริจาคก่อน จากนั้นก็ขอบริจาคจากครูและบุคลากร ขอความร่วมมือจากชุมชนซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีเพราะการที่ฉันกล้าที่จะริเริ่มคิด กล้าตัดสินใจและยังเป็นผู้ที่ริเริ่มลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่างผู้อื่นจึงปฏิบัติตาม”

2.2 ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ (intelligence and knowledgeable) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ความกล้าที่จะริเริ่มนั้นบรรลุผล การเป็นผู้บริหารต้องมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การบริหารงานบุคคล ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด และทันทั่วทั้งที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนฉลาด มีความรู้ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการสอนและการบริหารงานด้านการศึกษามากปีทำให้เข้าใจการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างดี ผู้บริหารสตรีของเราทราบว่าเมื่อไรควรพูดอย่างไร รู้ว่าเมื่อใดควรทำอย่างไร” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 3 มีความเฉลียวฉลาดในการบริหารงานบุคคล เขาวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร และนำมาใช้ในการมอบหมายงานต่างๆ ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 ระบุว่า “การเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาต้องเป็นคนฉลาดเพราะการบริหารสถานศึกษามีปัญหาให้แก้เสมอ” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเป็นคนเก่ง คนฉลาด ต้องมีความรอบรู้เหนือผู้อื่นจึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ที่ระบุว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนเก่ง รอบรู้ทั้งด้านวิชาการ รู้หลายภาษา เคยได้รับรางวัลหลายรางวัล อีกทั้งยังได้รับการยกย่องให้เป็นครูประสบการณ์ รอบรู้ในด้านการบริหารจัดการการศึกษา เคยผ่านการอบรมการบริหารการศึกษาหลักสูตรระยะสั้นในประเทศไทยเป็นเวลา 3 เดือน” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ได้กล่าวเสริมว่า “การเป็นผู้บริหารหญิงต้องเก่ง ถ้าเราอ่อนด้านใดให้พัฒนาด้านนั้น ต้องเป็นผู้ที่โดดเด่น และสังคมยอมรับ” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหาร กล่าวเสริมอีกว่า “ผู้อำนวยการของเรา รู้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษารัสเซีย เดินทางไปหลายประเทศ เขาสามารถชี้แจงรายละเอียดต่างๆ ต่อชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้” การเปิดใจและการรับฟัง (openness) องค์ประกอบคุณลักษณะหนึ่งของการทำให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้แล้ว ผู้บริหารสตรียังเป็นผู้ที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ การเปิดรับสิ่งใหม่คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากสื่อต่างๆ การศึกษาอบรม การศึกษาจากผู้รู้ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของตนเองโดยไม่ยึดติด เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ฉันเคยเดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ของประเทศไทย และประเทศอื่นๆ เพื่อดู

งานด้านการบริหารการศึกษา” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ช่วงที่ฉันเป็นรองครูใหญ่ ฉันเรียนรู้การทำแผนกลยุทธ์ และเรียนรู้วิธีการประเมินการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารจากผู้บริหารคนหนึ่งที่มาก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร” ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่ 7 ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเคยเดินทางมาศึกษาหลักการบริหารสถานศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทย เรียนรู้ภาษาต่างๆ พุดได้ทั้งภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางในการสื่อสารของอาเซียน และยังพูดภาษารัสเซียได้อีกด้วย

2.3 ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน (determination/ambition) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมิกำลังที่จะมีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่น มีความตั้งใจจริง อดทนต่อความยากลำบาก ขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อ ยอมรับความล้มเหลว และสามารถยืนขึ้นใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ความมุ่งมั่นจะทำให้ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในการบริหารงานกับสังคมที่มีความหลากหลายเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียน

การปฏิบัติงานใดๆก็ตามต้องการความมุ่งมั่นอย่างยิ่งในการปฏิบัติให้บรรลุโดยเฉพาะในบริบทที่มีการแข่งขันสูง มีความต้องการสูง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (ambition/determination) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนต่างมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างยิ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการที่จะพัฒนานักเรียนให้มีประสิทธิภาพสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายในการเปิดเสรีการค้าอาเซียนได้ งานเหล่านั้นจึงสัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ครูใหญ่ของเรามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมาก เมื่อเขาทราบว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน เขาจะลงมือปฏิบัติทันทีแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นเรื่องยากก็ตาม เขาตั้งใจที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วง เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “สังคมมักดูหมิ่นสตรี ดังนั้นเราต้องมีความพยายาม สตรีหรือชายเท่าเทียมกัน ชายทำได้หญิงก็ทำได้ ตอนที่มาอยู่โรงเรียนแห่งนี้ โรงเรียนมีเพียงอาคารหลังเดียว นักเรียนแบ่งเรียนเป็นสองรอบ คือภาค

เข้า และภาคบ่าย ของงบประมาณจากทางราชการมาสร้างอาคารหลังใหม่ พอมีอาคารก็เรียนปกติ โรงเรียนไม่มีรั้ว ขอบริจาคเงินจากชุมชนคนละ 20 โดยเรabriจาคก่อน” ปัจจุบันรั้วโรงเรียนอยู่ในระหว่างก่อสร้างแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในตัวผู้บริหารสตรี สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารที่กล่าวว่า ผู้อำนวยการของเรามุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมาก ปีนี้ผู้อำนวยการวางแผนไว้ว่า ต้องมีอาคารเรียนปีต่อมาต้องสร้างรั้ว โดยผู้อำนวยการเริ่มจากการเป็นผู้บริจาคเงินก่อน โดยในปีแรก กำหนดว่าต้องปีนี้ต้องได้เสารั้ว ปีต่อมาต้องสร้างรั้วให้เสร็จ ผู้อำนวยการคิดจะทำอะไรต้องทำให้ได้ ต้องเดินหน้าต่อมาผู้อำนวยการเห็นว่าโรงเรียนไม่มีห้องสมุดจึงเสนอเรื่องไปที่ภรรยาผู้นำประเทศ โรงเรียนจึงมีห้องสมุด 1 ห้อง นักเรียนของโรงเรียนทำโครงการเรื่องวิทยาศาสตร์ไปแข่งกับโรงเรียนอื่นๆ ได้รับเงิน 4,000 ดอลลาร์ ก็เป็นความมุ่งมั่นของผู้อำนวยการเพราะผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์” ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7 ยังกล่าวเสริมอีกว่า “เราต้องมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคที่มี สอดคล้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่ 2 กล่าวว่า “หญิงและชายมีความสามารถเท่ากันแต่หญิงจะมีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาเพื่ออนาคตของเด็กมากกว่าชาย เพราะผู้หญิงมีสัญชาตญาณความเป็นแม่อยู่ในตัว”

2.4 ความอดทน (tolerance/patient) ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพสามารถบริหารงานในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีทุกคนมีความอดทน (tolerance/patient) ที่จะทำให้สิ่งที่ตนเองมุ่งมั่นประสบความสำเร็จ เช่นที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้โดยทันที เราต้องมีความอดทนค่อยๆ เปลี่ยนแปลง” ในปีแรกที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนแห่งใหม่แม้ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่าแต่ผู้บริหารอดทนรอเวลาที่เหมาะสม อดทนต่อแรงกดดันของบุคลากร ผู้บริหารสตรีผู้นั้นกล่าวว่า “หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนจัดการเรื่องการคัดเลือกนักเรียนเข้าแข่งขันกีฬาโดยไม่ได้แจ้งให้ทราบเนื่องจากผู้บริหารคนก่อนอนุญาต ฉันคิดว่าเขาต้องแจ้งให้ฉันรู้ว่าเขาจะทำอะไรเพราะจะได้บริหารจัดการหากมีปัญหาเกิดขึ้น ฉันจะได้แก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของโรงเรียนประถมศึกษาประเทศที่ 2 กล่าวว่า “ฉันต้องอดทนโดยเฉพาะเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดในโรงเรียน เช่น ฉันต้องการให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานหน้าโรงเรียน ไม่ให้นารถยนต์เข้ามาภายในบริเวณโรงเรียน

เพราะจะทำให้เกิดความวุ่นวายและเป็นอันตรายต่อนักเรียนที่เดินไปเดินมาภายในโรงเรียน ผู้ปกครองหลายคนที่ไม่เข้าใจ ใช้อารมณ์ในการต่อว่าโรงเรียนและแสดงอาการที่ไม่เหมาะสม ฉันใช้ความพยายามอย่างมากที่จะทำให้ผู้ปกครองยอมรับและเข้าใจความต้องการของโรงเรียน ต้องอดทนกับแรงกดดันของผู้ปกครอง ฉันคิดว่าสิ่งที่ทำให้ฉันสามารถเอาชนะอุปสรรคครั้งนี้ไปได้คือ ความอดทน และการให้เกียรติผู้ปกครอง” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “สตรีมีความอดทนสูง การมีความอดทนสูงจะช่วยให้เอาชนะปัญหา และอุปสรรคได้ เช่น บุคลากรของฉันมีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย ฉันต้องอดทนค่อยๆ พยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ก็กล่าวเช่นกันว่า “ผู้หญิงมีความอดทนมากกว่า เมื่อเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความอดทนสูงจึงจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” นอกจากการมีความอดทนสูงแล้ว ผู้บริหารยังต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (preservarance) จึงจะประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 กล่าวว่า “ฉันไม่เคยย่อท้อต่ออุปสรรค และเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้เสมอ” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “การทำอะไรต้องอุปสรรคทั้งสิ้น เราต้องถากถาง ไม่ย่อท้อ เราควรก้าว ถ้าเราไม่ก้าว เราไม่ขึ้นแล้วใครจะยื่นให้เรา” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4 กล่าวว่า “ไม่ว่าจะพบกับอุปสรรคใดๆ ก็ตาม เขาจะไม่ยอมแพ้ และคิดเสมอว่า ไม่มีที่ใดที่ไม่มีปัญหา และไม่มีสิ่งใดที่จะยากเกินความสามารถที่ผู้บริหารสตรีจะฝ่าฟันอุปสรรคหรือปัญหาไปไม่ได้” ผู้บริหารสตรีหลายคนกล่าวว่า สตรีเป็นเพศที่มีความอดทน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค และยังมีความเข้มแข็ง (strenght) เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง ต้องจัดการกับความเครียดได้ อดทนต่อความล้มเหลวได้” และยังกล่าวเสริมอีกว่า “สตรีมีความเข้มแข็งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง ถ้าต้องการพัฒนาอะไรในโรงเรียนเขาต้องทำให้สำเร็จให้ได้” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 กล่าวยืนยันว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนที่เข้มแข็งไม่ว่าจะพบกับอุปสรรคใด ผู้อำนวยการของเราไม่เคยแสดงความอ่อนแอให้เห็น ถ้าต้องการจะทำอะไรในการพัฒนาโรงเรียน เราจะต้องทำให้สำเร็จ” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวเสริมอีกว่า “ผู้บริหารสตรีที่ต้องเข้มแข็งเพราะต้องแก้ปัญหาทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน”

งานด้านการบริหารเป็นงานที่ทำท่าย และเป็นงานที่หนักโดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดเสรีการค้าอาเซียนซึ่งทำให้ชาวอาเซียนสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆได้ ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน มีคนหลากหลายเชื้อชาติในสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความรู้แก่เยาวชนที่จะเป็นอนาคตของประเทศผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันหมั่นเพียร (hard working) งานจึงลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเป็นนักการศึกษาต้องทุ่มเทให้กับนักเรียน ครูบางคนอาจมองว่าทุ่มเทแล้วไม่เห็นอะไร เขาบอกว่า นักเรียนก็เหมือนเมล็ดพันธุ์ต้นไม้ที่ต้องการการรดน้ำ ใส่ปุ๋ยจึงจะเติบโต และเมล็ดพันธุ์จะเติบโตไม่เท่ากัน ผู้บริหารต้องตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความขยันขันหมั่นเพียร นักเรียนจึงมีประสิทธิภาพ” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาประเทศที่ 3 กล่าวว่า “สตรีเป็นผู้ที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน” สอดคล้องกับ ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นผู้ที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ขยันขันแข็งในการทำงานจนบางครั้งผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้เธอลดการปฏิบัติงานลงบ้างเพราะบุคลากรเครียดที่จะต้องทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 5 กล่าวว่า “ฉันใช้เวลากับการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การเรียนการสอนดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้นได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เขายังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารสตรีจะเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับงาน” สอดคล้องกับ ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีผู้นั้นที่กล่าวว่า ผู้บริหารของเราจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และจะปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

2.5 ความละเอียดรอบคอบใส่ใจในการปฏิบัติงาน (meticulously) สตรีเป็นเพศที่ใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ การเปิดเสรีการค้าอาเซียนส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากมีผู้เดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆในอาเซียน บางครั้งนักเรียนที่เข้าศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งไม่ได้มีเพียงนักเรียนที่เป็นเจ้าของประเทศหากแต่มีนักเรียนจากชาติอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความละเอียดรอบคอบในการบริหารสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศสมาชิกอาเซียนปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบใส่ใจในการปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 “ฉันตั้งทีมในการบริหารงาน ไม่ตัดสินใจโดยลำพังแต่

จะประชุมปรึกษาหารือทีมงาน” สอดคล้องกับผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศที่ 7 กล่าวว่า “หญิงหรือชายก็เป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้เช่นเดียวกันแต่สตรีใส่ใจในเรื่องรายละเอียดมากกว่า สตรีมักจะเป็นคนละเอียดรอบคอบ คิดแล้วคิดอีกเสมอ” ผู้บริหารคิดว่า หากโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี นักเรียนจะเรียนอย่างมีความสุขจึงให้ความสำคัญกับการทำให้โรงเรียนสะอาด เป็นระเบียบอยู่เสมอ แสดงถึงการใส่ใจในรายละเอียดของผู้บริหาร สอดคล้องกับผู้ช่วยของเขาที่ กล่าวยืนยันว่า ผู้บริหารสตรีใส่ใจในรายละเอียดมากกว่าชาย เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 และ 5 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีจะใส่ใจในเรื่องรายละเอียด หรือเนื้องานมากกว่าผู้บริหารชาย” ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 3 ก็มีความคิดเช่นเดียวกัน เขากล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีมักจะระมัดระวังในการตัดสินใจเสมอ จะคิดทบทวนหลายๆ ครั้งก่อนตัดสินใจจากการประมวลข้อมูลต่างๆ ก่อนตัดสินใจทำให้เกิดความผิดพลาดน้อย” นอกจากนี้ ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานเพราะส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวเกี่ยวกับการมีระเบียบวินัยว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่รักษาเวลาอย่างมาก เมื่อมีการประชุมและกำหนดการระบุว่าต้องเลิกการประชุมก็โหม่ง เราจะเลิกการประชุมตรงเวลาแม้จะมีเรื่องหลายเรื่องที่จะพูด เขาก็จะกระชับเรื่องทั้งหมดให้อยู่ในเวลาที่กำหนด เขาเป็นคนตรงต่อเวลา” เช่นเดียวกับ ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราจะเน้นความมีระเบียบวินัย โรงเรียนสะอาดมีระเบียบ คุรุปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีระเบียบวินัย ครูอาจารย์เป็นระเบียบเพราะผู้บริหารของเขาเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน ทำให้งานลุล่วงไปด้วยดีตามกำหนดการ”

2.6 การตระหนักรู้ตนเอง (การควบคุมอารมณ์/อดทนต่อความเครียด) (self – awareness)

การตระหนักรู้ตนเอง คือ การบริหารจัดการตนเองได้ มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้บริหารทราบจุดด้อยและจุดเด่นของตนเอง สามารถใช้จุดเด่นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาจุดด้อยของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการในบริบทอาเซียน เช่น การพัฒนาด้านความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร นอกจากการทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองแล้ว ผู้บริหารสตรียังสามารถ

วิเคราะห์จุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากร ผู้บริหารสตรีสามารถที่จะมอบหมายงานต่างๆ ตามความสามารถของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากการรู้จุดด้อยและจุดเด่นของตนและบุคลากรแล้ว ผู้บริหารสตรีต้องมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียนเพื่อที่ผู้บริหารสตรีสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับบริบทความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทุกคน ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ผู้บริหารกล่าวว่า “จุดเด่นของฉัน คือ การมีระเบียบวินัย มีความกระตือรือร้น มีความจริงใจ ไม่ย่อท้อง่ายๆ ให้เกียรติผู้อื่น สนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ขับเคลื่อนบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการให้การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น ในขณะที่จุดด้อยของฉัน คือ เป็นคนเจ้าอารมณ์ นอกจากนี้ ผู้บริหารสตรีในบางประเทศยังเข้าใจจุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากร และมีความเข้าใจบุคลากรเป็นอย่างดีจนกระทั่งสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการแบ่งงานให้รับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละคน เช่น ทราบว่า บุคลากรคนไหนชอบได้รับคำชมต่อหน้าสาธารณะ บางคนชอบให้ให้กำลังใจ บางคนชอบของตอบแทนในการปฏิบัติงาน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 3 ทราบว่า “จุดเด่นของฉันคือ การมีความมั่นใจ การเปิดรับความคิดใหม่ๆ การส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร มองโลกในแง่ดี ให้เกียรติผู้อื่น ไม่ยอมแพ้หรือล้มเลิกอะไรกลางคัน เป็นนักฟังที่ดี มีทักษะในการสื่อสารดี และมีความมุ่งมั่น ฉันจะวิเคราะห์จุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากร และใช้การวิเคราะห์นั้นมาบริหารบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 ระบุจุดเด่นของตนเองคือ “การมีความอดทน ให้ความเคารพผู้อื่น ยินดีรับฟังความคิดของผู้อื่น ส่วนจุดด้อยคือ การเกิดความเครียดหากปัญหาต่างๆ ยังไม่คลี่คลาย” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 ระบุจุดเด่นของตนเองว่า “ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยง่าย มีความเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้เสมอ ไม่แสดงความรู้สึกรุนแรง แสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีความอดทน” คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5 คือ “ไม่ค่อยทราบเกี่ยวกับชุมชนที่ใกล้โรงเรียน” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันเป็นคนที่มีความยุติธรรม ชอบวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ยินดีรับฟังผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง จุดด้อยคือ เข้มงวดกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผน

นอกจากนี้ ยังวิเคราะห์จุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานอีกด้วย” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ระบุว่า “ผู้นำต้องเป็นต้นแบบให้กับครู ผู้นำต้องเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถ เปิดใจยอมรับผู้ตาม ต้องมีความยุติธรรม จุดด้อยคือ เป็นคนใจร้อน ผู้บริหารสตรีแต่ละคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบว่าตนเองมีจุดเด่นและจุดด้อยใด และใช้การตระหนักรู้ตนเอง และผู้อื่นมาบริหารจัดการบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนได้เป็นอย่างดี”

2.7 ความมั่นคง แน่นนอน และความคงเส้นคงวา (firmness and consistency) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แน่นนอน (firmness) ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารต้องมีความหนักแน่น” เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา” สอดคล้องกับผู้ช่วยสตรีของประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนที่พูดจริงทำจริง มีความแน่นอนและคงเส้นคงวา (consistency)” เช่นเดียวกับผู้บริหารของสถานศึกษาประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันต้องมีความคงเส้นคงวาในการบริหารจัดการสถานศึกษา และในการสื่อสารกับนักเรียน หากผู้บริหารขาดความคงเส้นคงวา หรือความหนักแน่น บุคลากรจะขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ทำให้งานนั้นไม่บรรลุผล”

2.8 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility/adaptability) นอกจากนี้ผู้บริหารสตรียังต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลายจากการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ปรับตนเองให้เข้ากับ ความหลากหลายของเชื้อชาติ ภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยการยืดหยุ่น การผ่อนสั้นผ่อนยาวจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และได้รับการยอมรับจากบุคลากรที่มีความหลากหลายจะทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประเทศที่ 2 ในโรงเรียนของเขามีครูชายเพียงคนเดียว และครูชายนั้นนับถือศาสนาอื่นคนเดียวในองค์กรนั้น ผู้บริหารสตรีผู้นั้นปฏิบัติต่อเขาเช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่น ไปรับประทานอาหารร่วมกัน ไปเที่ยวด้วยกัน ทำให้เขามีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การปรับตัวได้ดีผู้บริหารคือผู้ที่มีการตื่นตัว (alertness) อยู่ตลอดเวลาการที่ประเทศสมาชิกอาเซียนต่างตกลงที่จะเปิดการค้าเสรีขึ้นในปีพ.ศ. 2558 ดังนั้นการเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนจึงเป็นผู้ที่ตื่นตัวต่อความหลากหลายทาง

วัฒนธรรม ภาษา เชื้อชาติและศาสนา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวเตรียมพร้อมกับสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัวมากกว่าผู้บริหารชาย ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องติดตามข่าวต่างๆ เช่น ความเรื่องเกี่ยวกับอาเซียนส่งผลอย่างไรต่อการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียนบ้าง” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 3 “ผู้บริหารได้เดินทางไปดูงานหลายประเทศเพื่อดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาว่าการศึกษาของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนก้าวหน้าไปเพียงใด อะไรบ้างที่เราสามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง เช่น เดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ ในประเทศไทย” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 “มีความตื่นตัวต่อการเปิดเสรีอาเซียน เมื่อมีการจัดอบรมเกี่ยวกับอาเซียน ฉันจะเข้าอบรมเพื่อให้ทราบว่าอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และมีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศตนเองหรือไม่” หรือผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 ตื่นตัวต่อการเปิดอาเซียนเช่นกัน เขากล่าวว่า “การเปิดอาเซียนทำให้มีคนหลากหลายกลุ่ม ผู้บริหารต้องเข้าใจ และยอมรับปัญหาของความหลากหลาย” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 กล่าวถึงการเปิดเสรีอาเซียนว่า “ผู้บริหารต้องตื่นตัว ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เก่ง รอบรู้หลายภาษา ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมองกว้างๆ ไม่ใช่แต่อาเซียนเท่านั้นแต่ต้องมองทั้งโลก”

2.9 ความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่กล้ารับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติและต่อบุคลากร รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ การเปิดประชาคมอาเซียนต้องการผู้บริหารสตรีที่มีความรับผิดชอบสูงเพราะการปฏิบัติงานในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายอาจเกิดความผิดพลาดในการบริหารงานได้ ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบสูง ใส่ใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงสามารถนำสถานศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ประกอบไปด้วยชนที่มีความหลากหลายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

ความรับผิดชอบ (responsibility) การเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ทำยากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้เรียนหลากหลาย การบริหารงานอาจ

ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบอย่างข่งในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารสตรีทุกคนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติ พวกเขาไม่เคยละทิ้งหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ช่วงที่เขาลาหยุดโรงเรียนกำลังเตรียมจัดกิจกรรมการแสดงครั้งใหญ่โดยเชิญเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากกระทรวงศึกษาธิการมาร่วมงาน ผู้บริหารจึงไปโรงเรียนก่อนครบกำหนดวันลาเพื่อเตรียมความพร้อมและชมการซ้อมใหญ่ และนอกจากนี้วันที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้นี้กำลังลาพักร้อนแต่ผู้บริหารยินดีให้เข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ เขาจึงมาปฏิบัติงานก่อนครบกำหนดวันลา เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศที่ 2 เขามาถึงโรงเรียนแต่เช้าก่อนที่จะบอกบุคลากรคนอื่นจะไปถึงโรงเรียน เขากล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเห็นในด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน” นอกจากนี้ เขายังกล่าวเสริมอีกว่า “หากงานในโรงเรียนยังไม่บรรลุผล เขาจะรู้สึกกังวลอย่างมาก” แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 เป็นผู้ที่ใส่ใจรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ก็เช่นกัน “ตั้งแต่มาผู้อำนวยการที่โรงเรียนแห่งนี้ ในฐานะที่ฉันเป็นผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้ ฉันต้องพัฒนาโรงเรียน จากเริ่มแรกโรงเรียนมีเพียงอาคารเดียว ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ฉันหาวิธีการในการจัดการสถานที่ที่มีจำกัด ฉันแบ่งให้นักเรียนเรียน 2 รอบ และสรรหางบประมาณมาสร้างอาคารหลังใหม่เพื่อให้เพียงพอแก่ความต้องการนักเรียนขาดแคลน ไฟฟ้าใหม่ต้องการความช่วยเหลือ ฉันระดมเงินเพื่อช่วยเหลือนักเรียนและครอบครัว โรงเรียนขาดห้องสมุดให้นักเรียนได้ศึกษาเพิ่มเติมจากการเรียนการสอนในชั้นเรียน ฉันขอให้ภรรยาผู้นำประเทศช่วยในเรื่องการสร้างห้องสมุด” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารที่กล่าวถึงผู้บริหารของเขาวว่า “ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อครูและนักเรียนโดยให้ความช่วยเหลือในยามที่พวกเขาเดือดร้อน”

2.10 การสร้างแรงกระตุ้น หรือการส่งเสริมสนับสนุน (encourage/supportive) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ คือผู้ที่กล้าที่จะส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือให้เกิดในองค์กร มีความยุติธรรม สร้างแรงบันดาลใจ มีความเข้าใจบุคลากร เปิดใจรับฟังบุคลากร การเป็นผู้บริหารสตรีในบริบทอาเซียนต้องสามารถทำให้บุคลากรที่

มีความหลากหลายร่วมมือกันปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้บริหารต้องมีความ ยุติธรรมไม่โน้มเอียง มีความคงเส้นคงวา ต้องเข้าใจบุคลากรที่มีความต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เขาปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

การสร้างแรงกระตุ้นและการส่งเสริมสนับสนุน (encourage/supportive) การ บริหารสถานศึกษาเป็นงานหนักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทของการเปิดเสรี การค้าอาเซียน ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานโดยลำพังให้ลุล่วงวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว หรือกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ สตรีเป็นเพศที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ดี สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ฉันสร้างแรงกระตุ้น ให้บุคลากรทำงานโดยการตั้งหัวข้อ (theme) ในการปฏิบัติงานในแต่ละปีเพื่อให้บุคลากรบรรลุ เป้าหมายนั้น ฉันต้องใช้คำพูดในเชิงบวก และทำทางที่เป็นมิตร” และยังคงกล่าวเสริมอีกว่า “ผู้บริหารที่ ดีต้องทราบศักยภาพของบุคลากรจะได้พัฒนาหรือส่งเสริมบุคลากรได้ถูกต้องตามศักยภาพของพวกเขา มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีมักสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและส่งเสริมพวกเขาในการปฏิบัติงาน ตามแผนที่เขากำหนดแต่เมื่อพิจารณาแล้วแผนนั้นไม่อาจปฏิบัติได้ หรือเมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิด ความเสียหาย” เขาจะชี้แจงเหตุผลให้ทราบ ผู้ช่วยผู้บริหารของประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของ เขาส่งเสริมให้พวกเขาพัฒนาตนเอง ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเหมือนกับพี่เลี้ยง คอย อำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา คอยส่งเสริมสนับสนุน ถ้าเขาทำ ผิดพลาดควรให้คำแนะนำเขา ส่งเสริมสนับสนุนพวกเขา ปฏิบัติต่อเขาเหมือนน้องหรือคนใน ครอบครัว”

นอกจากการสร้างแรงกระตุ้นหรือส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารสตรีในกลุ่มประเทศอาเซียนยังเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเรียนรู้ที่กว้าง เราควรเต็มใจเรียนรู้จากบุคลากรและนักเรียน ไม่ควร

กลัวว่าตนเองจะขายหน้า” เขาจึงตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เขาจะไม่ตัดสินใจอะไรโดยลำพัง ยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการ โดยแบ่งบุคลากรเป็นกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นพวกเขา ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “เราต้องเปิดใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแล้วนำมาวิเคราะห์” สอดคล้องกับผู้ช่วยของเขาที่กล่าวว่า ผู้บริหารของเขายินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3 กล่าวเสริมอีกว่า “การเป็นผู้บริหารต้องเป็นนักฟังที่ดี มีบุคลากรคนหนึ่งมาสายเสมอ ฉันเรียกบุคลากรคนนั้นมาพูดคุยและแนะนำวิธีการแก้ปัญหาให้ จากนั้นบุคลากรคนนั้นก็มาตรงเวลาไม่เคยสายอีก” นอกจากนี้เขายังรับฟังความต้องการของผู้ปกครอง สิ่งใดที่เขาสามารถทำเพื่อเกื้อประโยชน์ต่อโรงเรียน เขาจะปฏิบัติตามทันที การรับฟังสามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้เขาปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีผู้นี้ยังมีแนวคิดในการเปิดประตูต้อนรับบุคลากร รับฟังปัญหาต่างๆ ที่เขามี และแนะนำแนวทางแก้ปัญหาให้ สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารของเขาที่กล่าวว่า “เมื่อบุคลากรคนใดมีปัญหาหรือต้องการเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัว” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันยินดีรับฟังนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรของเขา ยินดีเปิดห้องเพื่อให้บุคลากรเข้าพบเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้” ผู้ช่วยของเขา กล่าวเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารของเขาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ และผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 4 กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพัง ต้องฟังพบบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรรับฟังในสิ่งที่บุคลากรต้องการ

2.11 การเปิดใจรับฟัง (listening) และความเข้าใจผู้อื่น (understanding) ผู้บริหารหลายประเทศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ครูใหญ่จากประเทศที่ 6 กล่าวว่า เขาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแผนงานต่างๆ ในที่ประชุมได้ และพิจารณาว่า แผนงานใดที่สามารถปฏิบัติได้จึงนำไปปฏิบัติ การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีที่ระบุว่า พวกเขาเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “เราต้องเข้าใจบุคลากรและสนับสนุนในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อที่พวกเขาจะได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ” และยังกล่าวอีกว่า “ไม่ควร

กล่าวถึงโรงเรียนเก่าโดยการเปรียบเทียบกับโรงเรียนใหม่ที่ไปดำรงตำแหน่งเพราะจะทำให้บุคลากรไม่พอใจ” นอกจากนี้ยังชมเชยพวกเขาเพราะเมื่อคนเราปฏิบัติงานก็ต้องการได้รับผลตอบแทนที่ดี ต้องการให้เจ้านายรับรู้ว่า คนทำอะไรบ้าง เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ครูคนหนึ่งของเขาไม่มาปฏิบัติหน้าที่ 1 สัปดาห์ ถามถึงสาเหตุของการไม่มาปฏิบัติหน้าที่ และให้คำแนะนำแก่เขา ในที่สุดบุคลากรคนนั้นก็ปรับปรุงตนเองใหม่” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารสตรีทำให้มีความเข้าใจนักเรียนได้ดีขึ้น” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีของเราเข้าใจความต้องการของบุคลากรดีและเข้าใจผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการจัดการศึกษาดี เขารู้จักอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร” โดยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 เข้าใจและเข้าถึงชุมชนจึงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี เช่น การได้รับบริจาคเงินในการปรับปรุงสถานศึกษา โดยไม่ต้องรอรอบงบประมาณเพียงอย่างเดียว

2.12 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (willing to accept change) หรือการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (alertness) การที่ประเทศสมาชิกอาเซียนต่างมีข้อตกลงที่จะเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนขึ้นในปีพ.ศ. 2559 ดังนั้นการเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนจึงเป็นผู้ที่ตื่นตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา เชื้อชาติและศาสนา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพราะโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวเตรียมพร้อมกับสิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัวมากกว่าผู้บริหารชาย” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องติดตามข่าวต่างๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับอาเซียน ส่งผลอย่างไรต่อการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียนบ้าง” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศที่ 3 “ฉันเดินทางไปดูงานหลายประเทศเพื่อดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาว่าการศึกษาของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนก้าวหน้าไปเพียงใด อะไรบ้างที่เขาสามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง เช่น เดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ ในประเทศไทย” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 “การเป็นผู้บริหารต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อมีการจัดอบรมเกี่ยวกับอาเซียน ฉันจะเข้า

อบรมเพื่อให้ทราบว่ามิอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และมีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศตนเองหรือไม่” หรือผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 ดันตัวต่อการเปิดอาเซียนเช่นกัน เขากล่าวว่า “การเปิดอาเซียนทำให้มีคนหลากหลายกลุ่ม ผู้บริหารต้องเข้าใจ และยอมรับปัญหาของความหลากหลาย” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 กล่าวถึงการเปิดเสรีอาเซียนว่า “ผู้บริหารต้องดันตัวต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เก่ง รอบรู้หลายภาษา ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมองกว้างๆ ไม่ใช่แต่อาเซียนเท่านั้นแต่ต้องมองทั้งโลก”

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ด้านสังคม (Sociability Traits) ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร ความเมตตา (ช่วยเหลือผู้อื่น) การให้เกียรติและการพ การดูแลเอาใจใส่ การยอมรับในความหลากหลาย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การเอาใจใส่ (care) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะดูแลเอาใจใส่บุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียนเป็นคุณลักษณะสำคัญในการเข้าสังคม

การดูแลเอาใจใส่ (care) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน พบว่า ผู้บริหารสตรีทุกคนมีคุณลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ รักและห่วงใยผู้อื่น เช่น ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ถ้ามีใครลาหยุด ฉันจะถามว่าเขาเป็นอะไร และถามไปถึงครอบครัวของพวกเขาด้วย ฉันเคยอ่านหนังสือเรื่อง “Touch Point” และนำวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นมาใช้ในการเข้าถึงพวกเขา เช่น คนบางคนชอบให้ชมต่อหน้า ในขณะที่คนบางคนชอบให้เขียนโน้ตไว้ที่โต๊ะทำงาน คนบางคนชอบรับของขวัญ คนบางคนชอบให้สัมผัสกาย เป็นต้น” นอกจากนี้ยังใส่ใจบุคลากรขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงเรียนว่า พวกเขามีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานที่โรงเรียนหรือไม่ ผู้บริหารเห็นว่าห้องพักรูเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เขาจึงปรับปรุงห้องพักรูให้ครูให้น่าพักผ่อนยิ่งขึ้นโดยการจัดมุมพักผ่อนให้แยกจากห้องปฏิบัติงาน ทาสีให้สดใส ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีเก่งเรื่องการดูแลเอาใจใส่นักเรียน และบุคลากรโดยการถามทุกข์สุขของบุคลากร ถามความต้องการของ

เขา” สอดคล้องกับผู้ช่วยของเขาที่กล่าวว่า การทำงานกับผู้บริหารสตรี จุดเด่นของสตรีคือ การเอาใจใส่บุคลากรเป็นอย่างดีเพราะผู้บริหารปฏิบัติเป็นทั้งเจ้านายและเป็นเสมือนแม่ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสตรีเข้าถึงบุคลากรได้ดี ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 2 กล่าวว่า “เราต้องดูแลเอาใจใส่บุคลากร เช่น เมื่อเครื่องปรับอากาศเสีย เราต้องตามช่างมาซ่อมทันที เราทำงานตามลำพังไม่ได้ ต้องพึ่งพาบุคลากร ดังนั้นจึงต้องดูแลเอาใจใส่เขาให้ดี” ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 7 ให้ความสำคัญเอาใจใส่และให้ความรักความห่วงใยต่อบุคลากร โดยการที่นางจะคอยถามทุกข์สุข สุขภาพของบุคลากร และยังห่วงใยไปถึงครอบครัว เช่น ครูที่สามีเสียชีวิต ผู้บริหารก็ระดมเงินให้การช่วยเหลือที่นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ นักเรียนประสบอัคคีภัย ก็ระดมเงินช่วยเหลือครอบครัวเช่นกัน สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหาร กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราให้การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยครูและนักเรียน ผู้อำนวยการของเราจะถามทุกข์สุขของบุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอ” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ให้ความสำคัญใส่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภายนอกสถานศึกษา เช่น ชุมชนหรือผู้ที่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา เขาจะแจ้งให้บุคคลเหล่านั้นทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

3.2 การเข้าถึงได้ง่าย (accessibility/approachable) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร (friendly) ทำให้เข้าใจในตัวบุคลากรและสามารถดูแลเอาใจใส่บุคลากรได้อย่างดี คุณลักษณะการเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตรเป็นคุณลักษณะเด่นของสตรีในอาเซียน นอกจากนี้การเข้าถึงได้ง่าย การมีลักษณะที่เป็นมิตรจะทำให้สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารภายในองค์กรและนอกองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในบริบทอาเซียนเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิสัมพันธ์กับชุมชนที่มีความหลากหลาย และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

การเข้าถึงได้ง่าย (approachable/accessible) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันเปิดห้องเพื่อเปิดโอกาสให้ครูเข้าไปแสดงความคิดเห็น และยินดีต้อนรับบุคลากรทุกคน” สอดคล้องกับผู้ช่วยของเขาที่กล่าวว่า ผู้บริหารให้พวกเขาเข้าเสนอความคิดเห็นได้ตลอดเวลา แม้กระทั่งที่บ้าน เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวว่า “ฉันเปิดโอกาสให้พบได้ตลอดเวลาทั้งที่ทำงานและที่บ้าน” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าว

เช่นเดียวกันว่า “ฉันอนุญาตให้ครูและพนักงานเข้าพบเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้บางครั้งพวกเขาก็ปรึกษาเรื่องส่วนตัว” สอดคล้องกับผู้ช่วยของเขาที่กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่เข้าถึงได้ง่าย บุคลากรสามารถเข้าพบได้ทุกเมื่อ และยังให้คำแนะนำเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอีกด้วย” การแสดงออกของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน เป็นการแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีต่อบุคลากรและผู้อื่น เช่น ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 2 แสดงความมิตรหรือความเป็นกันเองต่อบุคลากร ผู้บริหารกล่าวว่า “ในช่วงปิดภาคเรียนเมื่อปีที่แล้วพวกเขาเดินทางไปเที่ยวที่เกาะพีพี ของประเทศไทย ฉันร่วมรับประทานอาหารกับบุคลากร” ผู้ช่วยของเขากล่าวเช่นกันว่า “ผู้บริหารร่วมรับประทานอาหารด้วย วันครูผู้บริหารเองก็ปฏิบัติตัวเหมือนครูคนหนึ่ง พวกเขารู้สึกเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกับผู้บริหาร” ในขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของพวกเขามีขณะที่ปฏิบัติงานที่โรงเรียน เขาเป็นผู้บังคับบัญชาแต่นอกเวลางาน ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นเสมือนแม่หรือพี่สาว บางครั้งครูก็ไปที่บ้าน” ส่วนผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 กล่าวว่า “การที่สตรีเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีข้อดีคือ สตรีมีความเป็นมิตรมากกว่าผู้บริหารชาย” ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองแสดงความคิดเห็นหรือปัญหาที่ผู้ปกครองต้องการให้ช่วย นอกจากนี้เมื่อผู้วิจัยนัดสัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีทุกคนยินดีให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ ขณะที่สัมภาษณ์ผู้บริหารทุกคนยิ้มแย้ม มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี จากการที่ผู้บริหารสตรีมีความเป็นมิตร ทุกคนเข้าถึงชุมชนจึงได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ได้รับการเงินบริจาคจากชุมชนในการปรับปรุงโรงเรียนให้มีสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น ไม่ต้องรอนงบประมาณจากรัฐบาลเท่านั้น เขาสามารถระดมเงินปรับปรุงห้องประกอบการเรียน ติดเครื่องปรับอากาศ ปรับปรุงห้องสมุด เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ที่มีความเป็นมิตร และเข้าถึงได้ง่ายทำให้ชุมชนบริจาคเงินเพื่อสร้างรั้วโรงเรียน หรือบริจาคเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเรื่องการเรียนการสอน

3.3 การให้ความเคารพ (Respecting) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา ให้ความสำคัญรู้ลึก และบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้เป็น

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในอาเซียนเพราะวัฒนธรรมอาเซียนเป็นผู้ที่ให้เกิดหรือให้ความเคารพต่อผู้อื่นการให้ความเคารพผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

การให้ความเคารพ (respecting) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ฉันเชื่อนักการมาร่วมงานวันเกิดของรองครูใหญ่ที่ฉันเป็นคนจัดให้เพราะเห็นว่าคนเหล่านั้นทำงานหนักและสมควรได้รับการเชิญมาร่วมงาน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 2 กล่าวว่า “ฉันให้เกิดิบุคลากรไม่ว่าจะเป็นนักการ แม่บ้าน หรือครู” เขายังเล่าให้ฟังอีกว่า “การให้ความเคารพหรือให้เกิดิผู้อื่นจะทำให้สถานการณ์ที่เลวร้ายดีขึ้น เช่น เมื่อเข้ามารับตำแหน่งได้ไม่นาน ฉันต้องการเปลี่ยนแปลงการรับ-ส่งนักเรียนของผู้ปกครองโดยให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานลงแล้วขับรถวนโดยไม่ต้องจอดภายในบริเวณโรงเรียนเพราะจะทำให้การจราจรติดขัด ฉันชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบแต่มีผู้ปกครองบางคนไม่เห็นด้วย ฉันต้องใช้ความอดทนและการให้เกิดิผู้ปกครองจึงทำให้สถานการณ์นั้นลดความรุนแรง” ในขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 และ ประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราให้ความเคารพผู้อื่น ทักทายผู้อื่น พุดคุย และเกิดิทุกคนจึงได้รับความเคารพและการให้เกิดิเช่นกัน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “เราต้องมีศีล 5 ไม่ดูถูกผู้อื่น ยกย่องเขา ไม่คิดว่าตนเองสูงกว่าคนอื่น ถ้าเขาล้มก็ต้องช่วยเหลือเขา” การให้เกิดิหรือแสดงความเคารพผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication) คือ การที่สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ การสื่อสารอย่างเหมาะสมเป็นการลดความขัดแย้งทำให้เกิดความปรองดอง ขอมรับในความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา และศาสนา) การบริหารงานในบริบทอาเซียนต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยเฉพาะการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ในอาเซียนเพราะเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน แรงงานบางภาคส่วนจะมีการเคลื่อนย้ายไปประกอบอาชีพในกลุ่มประเทศอาเซียน การสื่อสารให้เข้าใจถึงความต้องการของผู้ที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ อีก

ทั้งการยอมรับในความหลากหลาย และการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายจะทำให้ลดความรู้สึกที่มีอคติได้ ทำให้เกิดความปรองดองในองค์กร และลดความขัดแย้งทั้งในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรอีกด้วย

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ ทักษะการสื่อสาร ระบบสังคม และขนบวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการสื่อสารในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และภาษา การสื่อสารควรเป็นการสื่อสารโดยปราศจากอคติ เป็นสื่อสารได้เหมาะสมโดยการยอมรับในความหลากหลายของบุคคลที่ผู้บริหารสตรีสื่อสารด้วยเสมอ ภาษาที่ใช้ต้องเป็นภาษาที่เข้าใจได้ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ดังนั้นผู้บริหารสตรีในบริบทอาเซียนควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางในการสื่อสาร และภาษาอื่นๆ ในอาเซียน เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 สื่อสารต่อชุมชนอย่างชัดเจนเมื่อมีความต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมใด อีกทั้งหลังจากได้รับความร่วมมือแล้ว ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ยังสานความสัมพันธ์ต่อโดยใช้เทคโนโลยีในการแจ้งผลการดำเนินงานของโรงเรียน หรือความสำเร็จของโรงเรียนผ่านทางอีเมล หรือไลน์ ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 มีความสามารถในการสื่อสารต่อผู้ปกครองและชุมชนที่มีความหลากหลายทำให้ลดความขัดแย้งลงได้ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 เป็นนักการสื่อสาร มีทักษะการสื่อสารที่ดี สื่อสารต่อองค์กรไม่หวังผลกำไร กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ปกครอง และครู จึงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากกลุ่มคนเหล่านั้น สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 เน้นการสื่อสารเพื่อขอความร่วมมือจากชุมชน ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 ระบุถึงความสามารถในการใช้ภาษาของเข่ว่า “ฉันสื่อสารได้หลายภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาอื่นที่ใช้ในการสื่อสารในอาเซียน ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทุกประเทศในกลุ่มอาเซียนสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางในการสื่อสารได้ทุกคน “

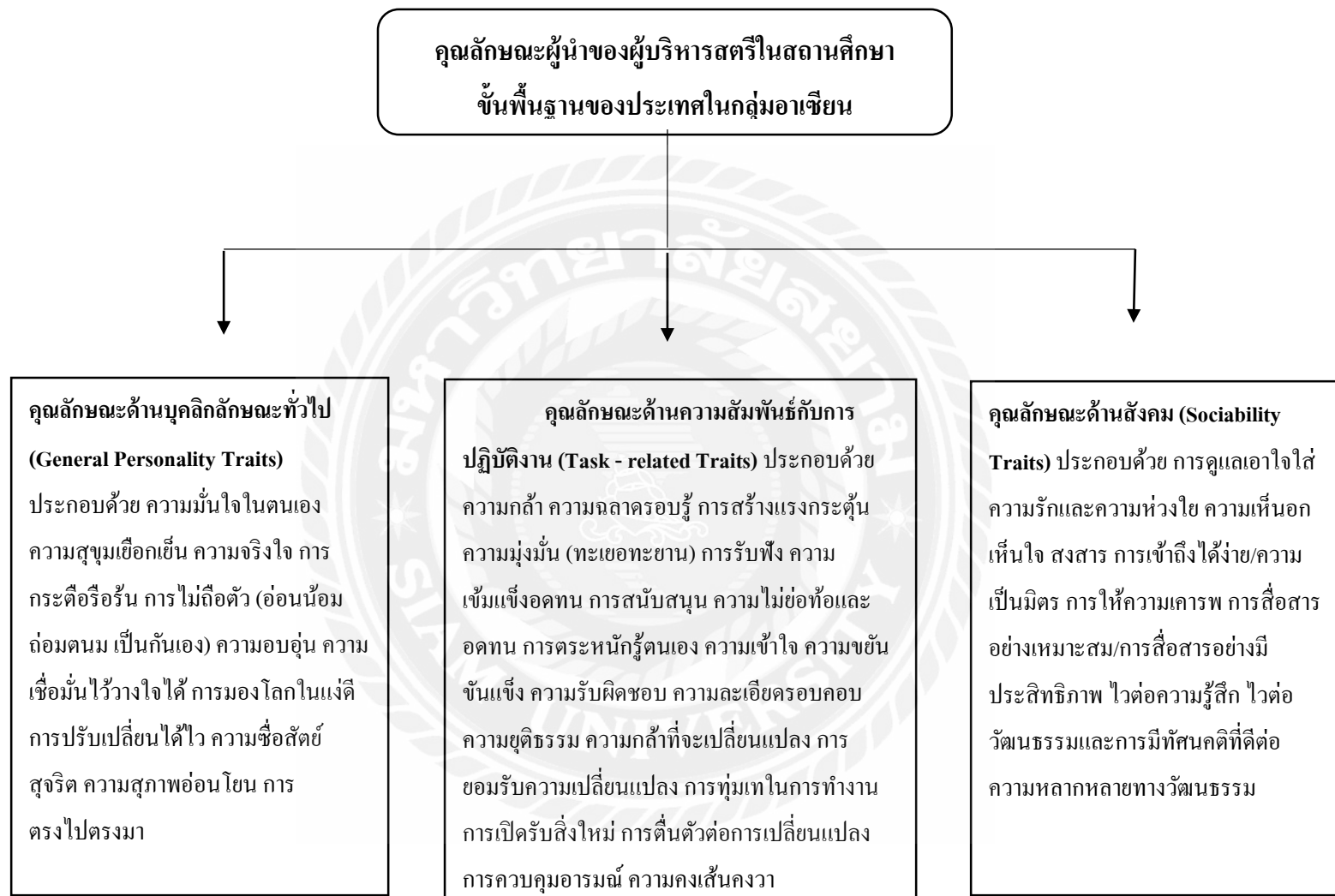
3.5 การไวต่อวัฒนธรรมและการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity and positive attitudes toward multiculturalism) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนและผู้ช่วยพบว่า หลายประเทศมีทัศนคติที่ดีต่อการที่มีนักเรียนและชุมชนที่ประกอบด้วยคนที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ บางโรงเรียนมีนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ คริสต์ ฮินดู และอิสลาม เช่น ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวว่า “โรงเรียนของเรามีครูชายคนหนึ่งเป็นมุสลิม ฉันและครูให้เกียรติเขาเสมอ เราทำกิจกรรมร่วมกัน” ผู้บริหารสตรีได้ประเทศที่ 1 ทักทายบุคลากรที่นับถือศาสนาอื่นอย่างสนิทสนม หรือผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่ 3 มีบุคลากรที่นับถือศาสนาอื่น เขาให้ความสนิทสนมกับบุคลากรศาสนาอื่นเหมือนเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผู้ช่วยของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3 “ผู้บริหารของฉันไม่เคยแสดงการแบ่งแยกแม้ว่าฉันและเพื่อนร่วมงานคนอื่นจะนับถือศาสนาที่ต่างจากเขา เราทำกิจกรรมร่วมกัน”

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและบันทึกการสังเกต คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความสุขุมเยือกเย็น การไม่ถือตัว การอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความสุภาพอ่อนโยน ความอบอุ่น การปรับเปลี่ยนได้ไว มีทัศนคติบวกและมองโลกในแง่ดี ความซื่อสัตย์สุจริตและความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น และการประนีประนอม

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความมุ่งมั่น ความอดทน เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อและขยันขันแข็ง การส่งเสริมสนับสนุนหรือการสร้างแรงบันดาลใจ การใส่ใจในรายละเอียดและมีระเบียบวินัย การตระหนักรู้ตนเอง (อดทนต่อความเครียดและการควบคุมอารมณ์) ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และเปิดรับสิ่งใหม่ ความรับผิดชอบ ความมั่นคง แน่นนอน คงเส้นคงวา การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. คุณลักษณะด้านการเข้าสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ ความรักและความห่วงใย ความเห็นอกเห็นใจ สงสาร การเข้าถึงได้ง่าย/ความเป็นมิตร การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างเหมาะสม/การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไวต่อความรู้สึก ไวต่อวัฒนธรรมและการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม



ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์และการสังเกต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ผลการสัมภาษณ์และการสังเกตคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง ความสุขุมเยือกเย็น ความจริงใจ การกระตือรือร้น การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเอง) ความอบอุ่น ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ การมองโลกในแง่ดี การปรับเปลี่ยนได้ไว ความซื่อสัตย์สุจริต ความสุภาพอ่อนโยน การตรงไปตรงมา

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความฉลาดรอบรู้ การสร้างแรงกระตุ้น ความมุ่งมั่น (ทะเยอทะยาน) การรับฟัง ความเข้มแข็งอดทน การสนับสนุน ความไม่ย่อท้อและอดทน การตระหนักรู้ตนเอง ความเข้าใจ ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ ความยุติธรรม ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง การทุ่มเทในการทำงาน การเปิดรับสิ่งใหม่ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การควบคุมอารมณ์ ความคงเส้นคงวา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ ความรักและความห่วงใย ความเห็นอกเห็นใจ สงสาร การเข้าถึงได้ง่าย/ความเป็นมิตร การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างเหมาะสม/การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไวต่อความรู้สึก ไวต่อวัฒนธรรมและการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.2 ผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ งานวิจัยหรือผลงานวิชาการของนักวิชาการต่างๆ เป็นงานที่ได้รับการยอมรับ ตามกรอบการวิจัย ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนออกเป็น 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน) ความสุภาพอ่อนโยน มีความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น ความอบอุ่น การมีอารมณ์ขัน การปรับเปลี่ยนได้ไว มีทัศนคติบวก และความสุขุมเยือกเย็น Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

2. คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความมุ่งมั่น ภาระหนักรู้ตนเอง (การควบคุมอารมณ์/อดทนต่อความเครียด) ความกล้า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การเปิดใจรับสิ่งใหม่และยินดีรับฟัง การส่งเสริมสนับสนุน มีความอดทนไม่ย่อท้อ/ความขยันขันแข็ง และเข้มแข็ง มีระเบียบวินัย ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ความมั่นคงแน่นอน ความเข้าใจ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่ม ความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่และมีความเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตาสงสาร การเข้าถึงได้ง่ายและความเป็นมิตร การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการไวต่อความรู้สึก Dubrin (2013); Fook and Sidhu (2009); Zakaria (2014); Salleh and Sulaima (2013); Funk (2005); Taormina and Selvarajah (2005); Low (2009)

เมื่อนำผลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตมาสังเคราะห์กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพของประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนเพื่อสังเคราะห์ให้ได้คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผลของการสังเคราะห์สรุปโดยจำแนกเป็น 3 ด้าน มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจในตนเอง ความสุขุมเยือกเย็น การไม่ถือตัว มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว การมองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ประกอบด้วย ความกล้า ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมั่นคงแน่นอน (คงเส้นคงวา) การส่งเสริมสนับสนุน ความมุ่งมั่น การเปิดใจรับฟังและการเข้าใจผู้อื่น ความอดทน ไม่ย่อท้อความขยันขันแข็ง ความยืดหยุ่นความรับผิดชอบ การตระหนักรู้ตนเอง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความละเอียดรอบคอบการมีระเบียบวินัย

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ มีความเมตตา สงสาร ความรักและห่วงใย ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การยอมรับในความหลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเหมาะสม การมีทัศนคติบวกต่อความหลากหลาย (วัฒนธรรม ภาษา ศาสนา และเชื้อชาติ)

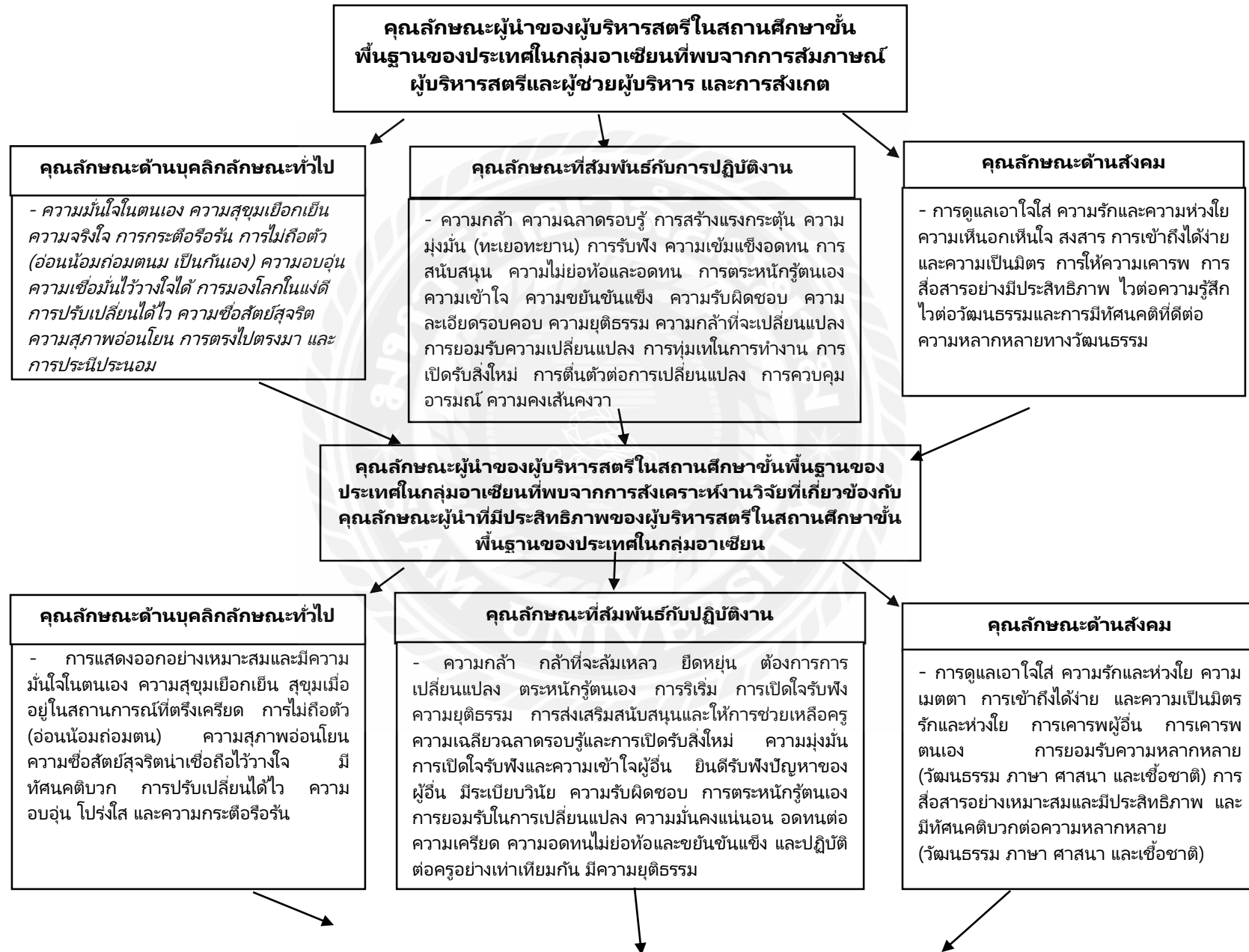
2.3 ผลการจัดสนทนากลุ่มคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มได้ให้ข้อเสนอแนะคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน คือ การนำคุณลักษณะที่เด่นของชาวอาเซียนมาสังเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นบริบทอาเซียน Hays (2014) ระบุลักษณะของชาวกำพูชาว่า มีความเป็นมิตร และสุภาพ เคารพผู้ใหญ่ มีเมตตา มีความอดทน และเป็นคนอบอุ่น ชาวมาเลเซียมีคุณลักษณะอ่อนน้อมถ่อมตน สงบ มีเมตตา ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น ชาวเวียดนามเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และเป็นมิตร ทำงานหนัก เต็มใจที่จะทำงาน ขยันขันแข็ง เข้าถึงได้ง่าย เป็นมิตร อบอุ่น ให้ความเคารพผู้อาวุโส ครอบครัวและการศึกษา ชาวฟิลิปปินส์เป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย ไวต่อความรู้สึก หัวเราะง่าย ชาวสิงคโปร์เป็นคนไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน เต็มใจทำงานหนัก ไม่ยอมแพ้

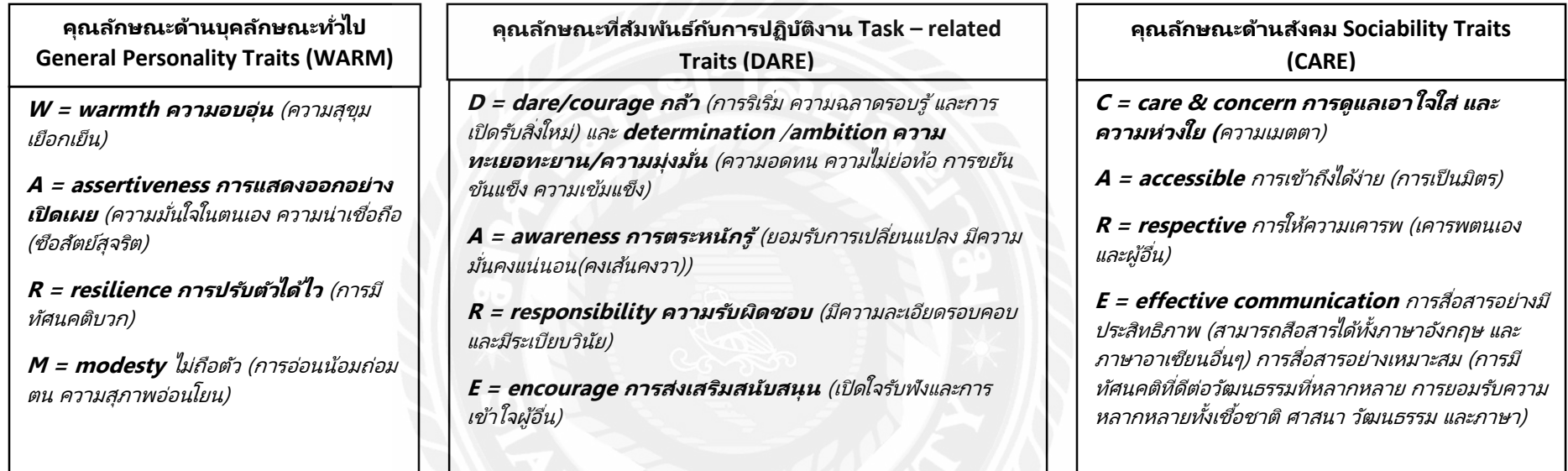
กลัวการสูญเสีย เคารพผู้อื่น มีระเบียบวินัย มีเมตตา และสงสารผู้อื่น ชาวลาวเป็นคนเปิดเผย เป็นมิตร ดูแลเอาใจใส่ สุภาพ ให้ความเคารพผู้อื่น มีเมตตา มีจิตใจดี อดทน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้อื่น ชาวไทยเป็นคนมีความมั่นใจ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความเคารพผู้อื่น เชื่อฟัง กตัญญู เคารพผู้อาวุโส อ่อนโยน มีความกล้า เข้าถึงได้ง่าย ชาวพม่าเป็นคนมีเมตตา อดทน เปิดเผย เคารพผู้อาวุโส ควบคุมตนเองได้ ดูแลเอาใจใส่ สงบ อดทน ยิ้มและเป็นมิตร ชาวอินโดนีเซีย เป็นคนปรับตัวได้ไว เป็นมิตร เป็นคนมีน้ำใจ ซื่อสัตย์ มีความอดทนสูง อ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตัว อ่อน และชาวบรูไน เป็นคนสุภาพ มีความอดทนสูง ชอบยิ้ม มีมารยาทดี ให้ความเคารพผู้อาวุโส ไม่ทำให้คนอื่นเสียหน้า (Hays, 2008 update 2014 -2015)

เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียนพบ คุณลักษณะเด่นของชาวอาเซียน ได้แก่ การให้การดูแลเอาใจใส่ ความเป็นมิตร ความอบอุ่น มีความอดทน และการให้ความเคารพต่อผู้มีอาวุโส เมื่อนำมาประมวลกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนจึงนำคุณลักษณะเด่น 2 คุณลักษณะคือ คุณลักษณะการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของสตรีที่เป็นเพศแม่ให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเหมือนพี่น้องหรือคนในครอบครัว และดูแลนักเรียนเหมือนบุตรของตนเอง ซึ่งตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า “CARE” และคุณลักษณะของชาวอาเซียนที่มักจะยิ้มแย้มเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกอบอุ่นซึ่งคุณลักษณะนี้ตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า “WARM” และคุณลักษณะความกล้าซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารมีและเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญกับสตรีในอาเซียนเนื่องจากสตรีในบริบทอาเซียนเป็นเพศที่ยังคงถูกกีดกันให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หากผู้บริหารสตรีไม่แสดงความกล้าให้ผู้อื่นเห็นก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรและผู้ที่ผู้บริหารสตรีปฏิสัมพันธ์ด้วยได้ ดังเช่นสำนวนไทยที่ว่า “อ่อนนอก แข็งใน” คุณลักษณะกล้าตรงกับภาษาอังกฤษว่า “DARE” คุณลักษณะทั้ง 3 ที่เป็นภาษาอังกฤษขยายความตัวอักษรแต่ละตัวในแต่ละคุณลักษณะ มีรายละเอียดดังนี้

สรุปการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน



รูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน



1. **คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)** ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีคุณลักษณะอบอุ่น ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “WARM” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ดังนี้

W = warm หมายถึง ความอบอุ่น ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะอบอุ่น น่ารักหา ไม่แสดงความตึงเครียดเมื่อเกิดเหตุวิกฤตเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสุขุมเยือกเย็น

A = assertiveness หมายถึง การแสดงออกอย่างเปิดเผย ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่รู้จักการแสดงออกอย่างเหมาะสมด้วยความมั่นใจในตนเองอย่างสูงจึงเกิดความน่าเชื่อถือไว้วางใจโดยมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น

R = resilience หมายถึง การปรับเปลี่ยนได้ไว ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่ปรับเปลี่ยนได้ไวแม้เผชิญกับแรงกดดันจากการที่พบปะบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งด้านบริบททางสังคม ทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนา และเชื้อชาติซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกอาเซียน การที่จะปรับเปลี่ยนได้ไวกับสถานการณ์ต่างๆ นั่นคือการที่ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีทัศนคติบวก

M = modesty หมายถึง การไม่ถือตัว ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มประเทศอาเซียนต้องไม่ถือตัว มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และมีความสุภาพอ่อนโยนเป็นคุณลักษณะเด่นในวัฒนธรรมอาเซียนโดยเฉพาะผู้บริหารสตรี

2. **คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)** ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน มีคุณลักษณะมีความกล้า ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “DARE” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ดังนี้

D = dare/courage หมายถึง ความกล้า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่ดีต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสตรีที่กล้าตัดสินใจหรือกล้าลงมือปฏิบัติต้องมีความผิดพลาดน้อย นั่นคือผู้บริหารสตรีต้องมีความเฉลียว

ฉลาด เป็นผู้รอบรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะกับบริบทประชาคมอาเซียนที่มีความหลากหลายเพื่อให้การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยที่สุด

D = determination/ambition หมายถึง ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่น มีความตั้งใจจริง อดทนต่อความยากลำบาก ขยันขันแข็ง ไม่ท้อแท้ ยอมรับความล้มเหลว และสามารถยืนหยัดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว การมีความมุ่งมั่นจะทำให้ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนประสบความสำเร็จในการบริหารงานกับสังคมที่มีความหลากหลายหลังจากการเปิดประชาคมอาเซียน

A = awareness หมายถึง การตระหนักรู้ การตระหนักรู้ตนเอง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้บริหารทราบจุดด้อยและจุดเด่นของตนเอง สามารถใช้จุดเด่นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาจุดด้อยของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการในบริบทอาเซียน เช่น การพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร หรือถ้าผู้บริหารสตรีสามารถวิเคราะห์จุดด้อยและจุดเด่นของบุคลากร ผู้บริหารสตรีสามารถที่จะมอบหมายงานต่างๆ ตามความสามารถของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากการรู้จุดด้อยและจุดเด่นของตนและบุคลากรแล้ว ผู้บริหารสตรีต้องมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียน

R = responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่กล้ารับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติและต่อบุคลากร รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ การเปิดประชาคมอาเซียนต้องการผู้บริหารสตรีที่มีความรับผิดชอบสูงเพราะการปฏิบัติงานในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายอาจเกิดความผิดพลาดในการบริหารงานได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัยในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบสูง ใส่ใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงสามารถนำสถานศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ประกอบไปด้วยชนที่มีความหลากหลายให้บรรลุวัตถุประสงค์

E = encourage/supportive หมายถึง การสร้างแรงกระตุ้น และส่งเสริมสนับสนุน ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือให้เกิดในองค์กร มีความยุติธรรม สร้างแรงบันดาลใจ มีความเข้าใจบุคลากร การเป็นผู้บริหารสตรีในบริบทอาเซียนต้องสามารถทำให้

บุคลากรที่มีความหลากหลายร่วมมือกันปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้บริหารต้องมีความ ยุติธรรมไม่โน้มเอียง ต้องเปิดใจรับฟังและเข้าใจบุคลากรที่มีความต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เขาปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ ประเทศในกลุ่มอาเซียน มีคุณลักษณะการดูแลเอาใจใส่ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “CARE” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการเข้าสังคม ดังนี้

C = care หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมี คุณลักษณะดูแลเอาใจใส่บุคลากรและผู้ที่ผู้บริหารสตรีมีปฏิสัมพันธ์ด้วยความรักและห่วงใย เอาใจใส่ใจ ต่อบุคคลเหล่านั้น มีความเมตตาสงสาร โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียน

A = accessible/approachable หมายถึง การเข้าถึงได้ง่าย ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร ทำให้เข้าใจในตัวบุคลากรและสามารถ ดูแลเอาใจใส่บุคลากรได้อย่างดี คุณลักษณะการเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตรเป็นคุณลักษณะเด่น ของสตรีในอาเซียน นอกจากนี้การเข้าถึงได้ง่าย การมีลักษณะที่เป็นมิตรจะทำให้สามารถลดความ ขัดแย้งในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

R = Respective หมายถึง การให้ความเคารพ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่ม ประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น รู้จักเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น มีความเมตตากรุณา และบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้ การให้เกียรติ หรือการแสดงความเคารพ การเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา หรือการบริหารจัดการความสัมพันธ์เป็นคุณลักษณะ เด่นของผู้บริหารสตรีในอาเซียนเพราะวัฒนธรรมอาเซียนเป็นผู้ที่ให้เกียรติหรือให้ความเคารพต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการแสดงความเคารพผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

E = effective communication หมายถึง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ) สื่อสารอย่างเหมาะสมเพื่อลดความขัดแย้ง เกิดความปรองดอง ขอมรับในความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา และศาสนา)

การบริหารงานในบริบทอาเซียนต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ในอาเซียนเพราะเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน แรงงานบางภาคส่วนจะมีการเคลื่อนย้ายไปประกอบอาชีพในกลุ่มประเทศอาเซียน การสื่อสารให้เข้าใจถึงความต้องการของผู้ที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งการยอมรับในความหลากหลาย และการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายจะทำให้ลดความรู้สึกที่มีอคติได้ ทำให้เกิดความปรองดองในองค์กร และลดความขัดแย้งทั้งในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรอีกด้วย



บทที่ 5

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงบูรณาการโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนจำนวน 7 คนจาก 7 ประเทศ และผู้ช่วยผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอีกประเทศละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน การวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจ การไม่ถือตัว (อ่อนน้อมถ่อมตน) มีทัศนคติบวกหรือมองโลกในแง่ดี ความสุภาพอ่อนโยน ความสุขุมเยือกเย็น ความซื่อสัตย์สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความกระตือรือร้น การประนีประนอม การตรงไปตรงมา และการปรับเปลี่ยนได้ไว

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า การริเริ่ม ความมุ่งมั่น ความอดทน ไม่ย่อท้อ การส่งเสริมสนับสนุน ท่วงท่าในการทำงานด้วยความขยันขันแข็ง การตระหนักรู้ตนเอง ความรับผิดชอบ ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ความยุติธรรม ความมั่นคงแน่นอน (คงเส้นคงวา) การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การใส่ใจในรายละเอียด มีรอบคอบและมีระเบียบวินัย

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ ความรักและความห่วงใย สงสาร การเข้าถึงได้ง่าย (มีความเป็นมิตร) การให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพไวต่อวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย

ตอนที่ 2 ผลของคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสมและมีความมั่นใจในตนเอง ความสุขุมเยือกเย็น การไม่ถือตัว มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว การมองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ประกอบด้วย ความกล้า ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ มีความมั่นคงแน่นอน (คงเส้นคงวา) การส่งเสริมสนับสนุน มีความมุ่งมั่น การเปิดใจรับฟังและการเข้าใจผู้อื่น ความอดทน ไม่ย่อท้อความขยันขันแข็ง ความยืดหยุ่นความรับผิดชอบ การตระหนักรู้ตนเอง การยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความละเอียดรอบคอบการมีระเบียบวินัย

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ มีความเมตตา สงสาร ความรักและห่วงใย ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร การยอมรับในความหลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเหมาะสม มีทัศนคติบวกต่อความหลากหลาย (วัฒนธรรม ภาษา ศาสนา และเชื้อชาติ)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สามารถอภิปรายผลของการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ การแสดงออกอย่างเหมาะสมและความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว การอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือ การปรับเปลี่ยนได้ไว การมองโลกในแง่ดี การมีทัศนคติบวก ความสุขุมเยือกเย็น ความกระตือรือร้น และความอบอุ่น

บุคลิกลักษณะทั่วไปที่ส่งผลต่อทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การบริหารงานในบริบทอาเซียนผู้บริหารสตรีที่มีบุคลิกลักษณะทั่วไปที่ดีก่อให้เกิดความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจจากบุคลากรภายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ ผู้นำสตรีเป็นผู้ที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง เชื่อว่าตนทำได้ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนควรมีความมั่นใจในตนเองและผู้บริหารสตรีทั้ง 7 ประเทศเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสอดคล้องกับการศึกษาของ Fook (2009, p.1-4); Foo; Nguyen; Wong and Weng Choy (2013); และ Wandee (2009); Florence, Okenwa and Getrue, (2015) เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติบวก เชื่อมั่นว่าทุกอย่างมีทางออก (Northouse, 1997; Burns and Martin, 2010; Purkey and Siegel, 2003) เป็นคนตรงไปตรงมาและมีความจริงใจ นอกจากนี้เขายังมีความมั่นคงในอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีในสถานการณ์ต่างๆ ที่ตนต้องเผชิญได้ สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง (Burns and Martin, 2010) ไม่ตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ต่างๆ จนทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ถือตัว เข้ากับบุคคลอื่นได้ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม และยังทำให้ผู้อื่นรู้สึกอบอุ่นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความราบรื่น (Sarros, Cooper and Santorn, 2011, p.74) สอดคล้องกับ Fook (2009, p.107) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มี

ความสุภาพ เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เช่นเดียวกับการศึกษาของนักวิชาการชาวสิงคโปร์ Qiang ระบุว่า ชาวสิงคโปร์เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว เช่นเดียวกับผลของการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี พวกเขาไม่ถือตัว เมื่อผู้วิจัยเข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์และพาชมโรงเรียน เขามีความเป็นกันเองกับบุคลากร เช่นเดียวกับที่ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวว่า ช่วงปิดภาคเรียน คณะครูและผู้บริหารเดินทางมาเที่ยวประเทศไทย ผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมและรับประทานอาหารร่วมกับบุคลากร นอกจากนี้ในวันครูผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมกับครู ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 ยินดีเปิดบ้านต้อนรับบุคลากรตลอดเวลา

ความสุภาพอ่อนโยนเป็นคุณลักษณะผู้นำ (Low, 2011, p.25; Feingold, 1994, p.24) เป็นบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรี สตรีเป็นเพศที่สุภาพอ่อนโยนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีหลายคนกล่าวว่า การที่สตรีเป็นเพศแม่จึงมีลักษณะอ่อนโยนทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่นผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวว่า ความสุภาพอ่อนโยนสามารถเอาชนะอุปสรรคในการปฏิบัติงานทุกอย่างได้ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจในการบริหารจัดการโรงเรียนใจเย็นลงได้ และยอมรับฟังเหตุผลของผู้บริหาร หรือหากผู้ปกครองไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงานหรือนโยบายของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารสตรีสุภาพอ่อนโยนทำให้ผู้ปกครองลดความรุนแรงลงได้ ผู้บริหารสตรีในหลายประเทศไม่ประจำอยู่ที่โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง มีการสับเปลี่ยนหลายครั้ง ดังนั้นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารคือ การปรับเปลี่ยนสภาพได้ไว การบริหารงานในตอนแรกที่เข้าดำรงตำแหน่ง การปฏิบัติงานอาจจะไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ อาจผิดพลาดได้ ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนตนเอง มองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติบวกว่า ควรแก้ไขปรับเปลี่ยนอย่างไรไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย เชื่อว่า “พรุ่งนี้ย่อมดีกว่าวันนี้” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญในการไปดำรงตำแหน่งคือ การปรับตัวเองให้เข้ากับสถานศึกษาแห่งใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ Madinah (2009, p.140); Low (2012, p.22) พบว่า ผู้บริหารในสหพันธรัฐมาเลเซียสามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ไว ไม่เพียงแต่ปรับเปลี่ยนได้ไวแล้ว เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 5 กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีของเขาไม่แสดงอาการโกรธให้เห็นเพราะทำให้ภาพพจน์ของผู้บริหารไม่ดี สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 ยังกล่าวถึง คุณลักษณะความสุขุมเยือกเย็นว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เขาเล่าว่า ผู้บริหารสตรีคนหนึ่งเผชิญกับเหตุการณ์แผ่นดินไหว ผู้บริหารสตรีผู้นั้นไม่แสดงอาการตื่นตระหนกทำให้

บุคลากรไม่ตกใจกลัวและผ่านเหตุการณ์นั้นไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับการศึกษาของ Madinah (2009, p.140) พบว่า ผู้บริหารสุขุมเยือกเย็นเมื่อเผชิญเหตุการณ์วิกฤต

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความอดทน การเปิดใจรับฟังและความเข้าใจผู้อื่น การทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ความแน่นอนหรือความคงเส้นคงวา ความละเอียดรอบคอบ ความรับผิดชอบ การส่งเสริมสนับสนุน ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น การไม่ย่อท้อ ความกล้า การมีระเบียบวินัย ความเข้มแข็ง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารงานในสถานศึกษาในบริบทอาเซียน ผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารสตรีมีลักษณะมีความกล้า กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่ริเริ่มและลงมือปฏิบัติ กล้ายอมรับความเสี่ยง กล้าที่จะรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้นำยังต้องมีความกล้าในการเปิดใจรับฟังบุคลากร (Zaccaro, Kemp and Paige) เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ต้องรู้จักทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน อดทนปฏิบัติงานจนบรรลุผล (Marques, 2007, p.98; Growe and Montgomery, 1999, p.3) มีความทะเยอทะยานหรือมุ่งมั่นที่จะให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า มีความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติหน้าที่เพราะความตั้งใจจะทำให้ผู้บริหารทราบทิศทางการปฏิบัติงาน (Zaccaro, Kemp, Paige) นอกจากนี้ความตั้งใจจะทำอะไรให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน (Stillion and Siegel 2005, p.15) โดยการส่งเสริมบุคลากร โน้มน้าวให้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาด รอบรู้ (Kelly, 2011, p.8) มีความรอบคอบ มีระเบียบวินัยทำงานต่างๆ ลุล่วงไปด้วยดี ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา มีความมั่นคงแน่นอน ไม่โลเลในปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และยังมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานอีกด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 ระบุว่า การเป็นผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ และปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ดีที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ระบุว่า ผู้บริหารสตรีมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 ระบุเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารต้องรู้ผิด และยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความละเอียดถี่ถ้วน ใส่ใจในรายละเอียดมากกว่าชาย สอดคล้องกับการศึกษาของ Lim and

Low (2008, p.1); Mohtar (2014, p.126) พบว่า ผู้นำทางการศึกษามีคุณลักษณะมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ และ Tjahjono (2008, p.3) พบว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ใส่ใจในรายละเอียด

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย และความห่วงใย

การเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาในบริบทอาเซียน คุณลักษณะของสตรีสามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่ม ทุกเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษาได้ดี ในบริบทที่มีความหลากหลายเมื่อมีการเปิดการค้าเสรีอาเซียน คุณลักษณะด้านการเข้าสังคมที่ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ส่งผลต่อการเข้ากับทุกกลุ่มได้คือ การเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นความชาติเดียวกัน ศาสนาเดียวกัน หรือคนต่างชาติ ต่างศาสนา สตรีเป็นเพศที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นอย่างดี เข้าถึงความรู้สึก ใส่ใจ ห่วงใย รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเห็นอกเห็นใจ (Harris et. al, 2002 cite in Angela, 2008. p.36) ให้ความเป็นมิตรต่อทุกกลุ่มและทุกคน ใจดี มีเมตตา เข้ากับชุมชนในบริบทอาเซียนได้ คุณลักษณะดังกล่าวนี้ ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีทั้ง 7 ประเทศ มีคุณสมบัติเหล่านี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Fook (2009, p.107); Kedkaew (2009) พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีคุณลักษณะ การดูแลเอาใจใส่ มีความเป็นมิตร มีความเมตตา จากการศึกษาของ Kelly (2011) ระบุคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา คือ การดูแลเอาใจใส่ Foo., Nguyen, Wong and Choy (2013, 1 - 39); Gamal (2014, p.115) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำทางการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ การมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเอาใจใส่ เข้าถึงได้ง่าย และมีความเป็นมิตร

2. ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ได้จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีในกลุ่มประเทศอาเซียน การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การสังเกต และการสนทนากลุ่ม คุณลักษณะเหล่านั้นได้แก่ ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสม

และมีความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว(อ่อนน้อมถ่อมตน) และมีความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ สุจริตและน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนตนเองได้ไว การมีทัศนคติบวก มีความสุขุมเยือกเย็น ความกล้า ความมุ่งมั่น ความไม่ย่อท้อ การดูแลเอาใจใส่ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร ความเข้มแข็งอดทน ความเฉลียวฉลาดรอบรู้และการเปิดใจรับฟัง การตระหนักรู้ตนเอง การให้ความเคารพ ความมั่นคง แน่นนอน(คงเส้นคงวา) ความรับผิดชอบ ความห่วงใย การส่งเสริมสนับสนุน การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น การยอมรับความหลากหลาย ความเมตตา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ความละเอียดรอบคอบและมีวินัย เมื่อนำคุณลักษณะเหล่านั้นมาจำแนกเป็นคุณลักษณะ 3 ด้าน ตามกรอบการวิจัยของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกลักษณะทั่วไปที่เป็นลักษณะเด่น คือ เป็นคนอบอุ่นตรงกับภาษาอังกฤษคือ “WARM” ในขณะที่คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับงาน ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าลงมือปฏิบัติ กล้ารับความเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบตรงกับภาษาอังกฤษ คือ “DARE” คุณลักษณะด้านการเข้าสังคมของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ให้การดูแลเอาใจใส่ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ “CARE” ซึ่งเมื่อนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน พบว่า

1. **คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)** ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ อบอุ่น ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “WARM” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำสตรีที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ **W = warm** ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะทั่วไปอบอุ่น น่าคบหา เป็นผู้ที่มีความมั่นคงในอารมณ์ สุขุมเยือกเย็น **A = assertiveness** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่รู้จักแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง น่าเชื่อถือไว้วางใจอีกทั้งยังมีความซื่อสัตย์สุจริต **R = resilience** ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่ปรับเปลี่ยนได้ไวแม้เผชิญกับแรงกดดัน เนื่องจากเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก **M = modesty** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ถือตัว รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน มีความสุภาพอ่อนโยน ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สามารถอภิปรายการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นเรื่องที่ท้าทายในการที่ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับบริบทอาเซียน (Koednok, 2013 p.129) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และในบริบทที่มีความหลากหลาย คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปที่เด่นประการแรก คือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอบอุ่น (warm) (Fook and Sidhu 2009, p.112) คุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสตรีอบอุ่น น่าคบหา นั่นคือ ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เพราะการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมในบริบทอาเซียนทำให้ผู้บริหารสตรีเครียดที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความกดดัน ในขณะที่ Harris และคณะ (2002 cited in Angela, 2008, p.37) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีสามารถจัดการกับความกดดันและอารมณ์ที่ขุ่นมัวของตนเองได้ ความสงบเยือกเย็นทำให้อำนาจสามารถควบคุมอารมณ์นำองค์กรผ่านช่วงวิกฤตได้อย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Kirkpatrick and Locke 1991, p.35)

การเป็นผู้นำสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่รู้จักแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือเหมาะสม (assertiveness) (Helgsin, 1990; Cantor and Barney 1992) นั่นคือ ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ทราบดีว่า ควรพูดหรือควรปฏิบัติอย่างไรเมื่ออยู่ในกลุ่มคนที่มีความหลากหลายเช่นในบริบทอาเซียน เหตุที่ผู้บริหารต้องรู้จักแสดงออกอย่างเหมาะสมนั้น Swam (cited in Florence, Okenwa and Getrude p.959) กล่าวว่า เพื่อให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ นั่นคือ พวกเขารู้จักแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองอย่างถูกต้องและเหมาะสม กาลเทศะ มีความสุภาพ (Park, 1996; Osland, Snyder and Hunter, 1998) ผู้นำไม่แสดงมั่นใจมากเกินไปจนกลายเป็นการเย่อหยิ่งจองหอง ในขณะที่ Vatur (2001) ยืนยันว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจจากกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย โดย Purkey และ Siegel (2003, p.12) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น (Kouzes and Posner 1999, 2002; Fook 2004 cited in Kelly, 2008, p.37, 60) ซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Lussier and Achua 2004, p.40; Ivancevich and Matteson 1996, p.415) หากปราศจากความไว้วางใจ การทำงานร่วมกันก็จะไม่บรรลุผล Shantz (1993

cited in Angela 2008 p.43) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความจริงจัง จริงจังในการ (Grove and Montgomery 1999 cited in Kelly 2008; McCrae and Costa 1987, 1992, cited in Farsani, Azadi, Shahram 2013)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปประการต่อมา คือ คุณลักษณะการปรับตัวได้ไว ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนได้ไวในสถานการณ์หรือในบริบทที่มีความหลากหลาย คือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติในเชิงบวก

การแสดงออกถึงความเป็นผู้บริหารสตรีที่มีความอบอุ่นนั้น ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว สตรีเป็นเพศที่ไม่ถือตัว โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน จากการศึกษาของ Liu Qiang นักวิชาการชาวสิงคโปร์กล่าวว่า ชาวสิงคโปร์เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว สาธารณรัฐสิงคโปร์มีกลุ่มคนอยู่หลายเชื้อชาติและยังเป็นประเทศหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกอาเซียน นอกจากนี้ นักวิชาการชาวสิงคโปร์ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นผู้นำของครูใหญ่ในประเทศสิงคโปร์ (Foo et. al, 2013 p.13) ว่า คุณลักษณะผู้นำสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ คือ การอ่อนน้อมถ่อมตน การถ่อมตนรับความผิด ถ่อมตนในการรับคำแนะนำจากผู้อื่น การไม่ถือตัวเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีความหลากหลายเพราะก่อให้เกิดความไว้วางใจ หรือความเชื่อมั่นในการมีปฏิสัมพันธ์ การให้ความร่วมมือ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบุคลากร คือ การที่ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ไม่ถือตัวคือการมีความอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพอ่อนโยน Feingold (1994) Costa, Terraciano and McCrae (2001 cited in Simone 2009 – 2010, p.24) กล่าวเช่นเดียวกันว่า คุณลักษณะของผู้นำสตรีคือ เป็นผู้ที่มีความอ่อนโยน Fook and Sidhu (2009, p.112) พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และสุภาพ

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits) ของผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน มีคุณลักษณะมีความกล้า ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “DARE” คำนี้แปลไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำสตรีที่มีประสิทธิภาพด้านที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน **D = dare/courage** หมายถึงความกล้า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่ดีต้องกล้าคิด กล้าลงมือปฏิบัติ กล้ารับความเสี่ยง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นผู้ที่ริเริ่มลงมือปฏิบัติ การที่ผู้บริหารสตรีกล้าตัดสินใจหรือกล้าลงมือปฏิบัติได้ต้องมีมั่นใจว่าจะมีความผิดพลาดน้อย คุณลักษณะที่ทำให้เกิดความผิดพลาดน้อย คือผู้บริหารสตรีผู้นั้นต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด รอบรู้ พร้อมทั้งจะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเกือบทุกประเทศระบุว่าตนมีคุณลักษณะเหล่านั้น นอกจากความกล้าแล้ว คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ คือ **D = determination/ambition** หมายถึง ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังต้องมีความอดทนต่อความยากลำบาก ขยันขันแข็ง ไม่ท้อแท้ ยอมรับความล้มเหลว และสามารถยืนหยัดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงแน่นอน ไม่โลเล และมีความเข้มแข็ง การมีความมุ่งมั่นจะทำให้ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนประสบความสำเร็จในการบริหารงานกับสังคมที่มีความหลากหลายหลังจากการเปิดประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหารสตรีมีและเหมาะสำหรับการบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ วัฒนธรรม ศาสนา และภาษา นั่นคือ **A = awareness** หมายถึง การตระหนักรู้ การตระหนักรู้ตนเอง หมายถึงการรู้จักการบริหารจัดการตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การปฏิบัติงานของสตรีในตำแหน่งผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ **R = responsibility** คือ ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่กล้ารับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติและต่อบุคลากร กล้ารับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ มีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่สามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา นั่นคือ **E = encourage/supportive** ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่กล้าที่จะส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน การสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้นั้นเพราะผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ยินรับฟังและมีความเข้าใจบุคลากร ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

สตรีเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติงานในโลกที่ซับซ้อน มีการข้ามวัฒนธรรม ความหลากหลาย และความเป็นนานาชาติ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Tjahjono 2008 p.3-4) สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในด้านปัญญาและการเจริญเติบโตของนักเรียน อีกทั้งเป็นสถาบันทางสังคมของเด็กๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเด็ก ความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากการที่ผู้นำมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีคุณลักษณะที่เป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทอาเซียน การกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าริเริ่มนั้น ผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาด มีความรอบรู้ เปิดรับความคิดใหม่ และวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเรียนของนักเรียน (Argyris, 1991; Dechant, 1990 cited in Yukl and Mahsud 2010, p.81) Bligh and Michelle (2011 p.640) กล่าวถึง ความเฉลียวฉลาด คือความสามารถในการรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อองค์กร สามารถเชื่อมต่อกับความคิดผู้อื่น ทำให้แก้ปัญหา เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม และเข้าใจองค์กรที่ซับซ้อนได้ นอกจากเฉลียวฉลาดแล้วการที่ผู้บริหารตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องหรือมีความผิดพลาดน้อยที่สุดเนื่องจากพวกเขาเป็นผู้ที่ใส่ใจในรายละเอียด (Cubillo, 1999; Funk 2004; Growe and Montgomery 1999) ความเฉลียวฉลาด ในฐานะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ต้องมีความสามารถในอาชีพ ผู้บริหารสตรีสามารถชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีความรอบรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา Wyatt (1992) ระบุว่าครูใหญ่ในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน โดยจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (Wyatt 1992, cited in Angela 2008, p.37) อีกทั้งยังรอบรู้ทั้งเรื่องหลักสูตรเนื่องจากสตรีเป็นครุฑานหลายปีก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งการรอบรู้เรื่องหลักสูตรสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (Shakeshaft 1996, cited in Angela 2008, p.39; Kellar 2013, p.9) กล่าวคือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารวิชาการ ประสิทธิภาพ Rimli and Hamid (2006 cited in Dris 2012 p.25) ระบุว่า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษานั้นการนิเทศครูและเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับ Adkison (cited in Hansen 2014, p.26) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีมีความเชี่ยวชาญในการสอนและมีความมั่นใจในการนิเทศการสอน ใช้เวลาอภิปรายเรื่องวิชาการและหลักสูตรในการสอนเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือบุคลากร (Ryder 1994 cited in Growe and Montgomery 1999) Leithwood, Begley and Cousins (1990 cited in Irechukwu and Eugenia 2010, p.182) ระบุเช่นเดียวกันว่า งานของผู้บริหาร สตรี

สถานศึกษาเกี่ยวข้องกับหลักสูตร และส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ควบคุมสถานศึกษาให้มี เช่นเดียวกับ Tunner (2007); Hudson and Rea (1998) บทบาทครูใหญ่ต้องเป็นผู้นำวิชาการ เป็นนัก เริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลง เป็นนักชี้แนะ และนักแก้ปัญหา (Tunner 2007 cited in Angela 2008, p.40) ทำให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันกับสถานศึกษาอื่น และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทำให้นักเรียนมีคุณภาพสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายเพราะ การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อจนกระทั่งประสบความสำเร็จ (Fook and Sidhu 2009 p.112; Northous 1997) ผู้บริหารสตรีจะทุ่มเทอย่างมากเพื่อให้สถานศึกษาที่ตนบริหารเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ Kirkpatrick and Locke (1991 p.51) กล่าวถึงความมุ่งมั่นว่า เป็นความปรารถนาของผู้นำที่จะมุ่งไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นแล้ว ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีเข้มแข็ง อดทนจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยยึดติดกับสิ่งที่ตนเลือก ผลักดันตนเอง และผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย อีกทั้งยังมีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน (Marques, 2007; Chliwniak 1997 cited in Angela 2008 p.39) ซึ่ง Foo, Nguyen, Wong และ Choy (2013, p.512-533) ได้ทบทวนคุณสมบัติของผู้บริหารพบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น เพียรพยายาม และมีความอดทน การเป็นผู้บริหารสตรีในอาเซียนต้องสามารถเอาตัวรอดโดยทำงานหนัก อุทิศตนทำงานหลายชั่วโมงเพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำเท่าเทียมกับชาย (Grove and Montgomery 1999, Vinnicaombe) ดังนั้นการบริหารงานเป็นไปได้อาจทำให้ผู้บริหารสตรีเกิดความเครียดเนื่องจากต้องทำงานหนักเพราะต้องดูแลครอบครัว และสถานศึกษา สอดคล้องกับ Boris Schacter and Langer (2003 p.24) ระบุว่าผู้บริหารสตรีต้องรับผิดชอบงานสองอย่าง คือ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และรับผิดชอบดูแลครอบครัว เช่นเดียวกับ นอกจากการบริหารสถานศึกษาและดูแลครอบครัวแล้ว ผู้บริหารสตรียังต้องปฏิบัติงานเป็นสองเท่าเพื่อให้บุคลากรยอมรับในฐานะผู้บริหารเพราะสังคมอาเซียนยอมรับเพศชายมากกว่าเพศหญิง เช่น ภาษิตในบางประเทศกล่าวว่า “ชายคือช้างเท้าหน้า หญิงคือช้างเท้าหลัง” นั้นหมายถึงชายเป็นผู้นำ หญิงเป็นผู้ตาม ภาษิตอีกประเทศหนึ่งกล่าวว่า “สามีเหมือนพระพุทธเจ้า ลูกชายเปรียบเสมือนเจ้านาย” (โลกทัศน์อาเซียนจากภาษิต) จากการทำงานเป็นสองเท่าผู้บริหารสตรีจึงมีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อความล้มเหลว และอดทนอยู่ในสภาวะที่กดดันได้ ((Dorn,

O'Rourke and Papalewis, p.7) ทำให้นุคลากรและครูพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสตรี เพราะผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูง ยินดีรับภาระงานที่ลำบากโดยไม่ย่อท้อซึ่ง Chliwniak สรุปว่า ผู้บริหารสตรีสามารถบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายได้เพราะมีความอดทนสูง มีความมุ่งมั่น และขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาสมัยใหม่เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย (Leithwood et al. 1999 cited in Trinidad and Normore 2004 p.574-590)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลายได้ คุณลักษณะที่มีความสำคัญ คือ การตระหนักรู้ตนเอง นั่นคือรู้จุดด้อย และจุดเด่นของตนเอง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ ผู้นำรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบริบท หรือ สถานการณ์ (Grove and Montgomery 1999 cited in Amondi 2011 p.60) ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพ มีความอดทนต่อความล้มเหลว ให้ผ่านช่วงเวลาลำบาก และนำบุคลากรไปในทิศทางใหม่ (Sorros; Cooper and Santora 2011, p.55) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนที่หลากหลายได้ รู้จักการต่อรอง รู้สึกไวต่อวัฒนธรรม ไวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือระหว่างคนที่มีความหลากหลาย สามารถนำบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรม และภูมิหลัง (Low, 2009 p.7 – 8) Goleman, Boyatzis and McKee (2012 cited in Fullman 2002 p.3) กล่าวถึง ความฉลาดในอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในยามที่ซับซ้อน เป็นการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการตระหนักรู้ตนเอง และสามารถบริหารจัดการตนเองใน ภาวะการณ์ดังกล่าว

ปีค.ศ.2015 การเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานในกลุ่มประเทศอาเซียน ก่อให้เกิดผู้คนหลากหลายในแต่ละประเทศ สถานศึกษาเป็สถาบันสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มี ศักยภาพ ดำรงชีวิตอยู่ในกลุ่มชนที่มีความหลากหลายได้ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ ถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ (Strachan, 1999 p.321) พวกเขามีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ที่แตกต่าง ผู้นำต้องสามารถก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (Lekganyane 2006, p.217; Greenberg cited in Swan p.3) Grove and Montgomery (1999) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา เหมาะกับสตรีมากกว่าชายเพราะสตรีสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความหลากหลายได้ ก่อให้เกิด

ความร่วมมือภายในองค์กร Adler (1997 p.260) ระบุว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ยอมรับในตัวบุคลากร และตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขา

การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารควรมีลักษณะในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา Eister (2005 cited in Wanida and Khanchitpol 2015 p.247) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารสตรีซึ่งเหมาะกับสตรี บุคลากรปัจจุบันไม่ต้องการการควบคุม หรือการบีบบังคับ บุคลากรต้องการผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ อำนาจความสะอาด สตรีเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทขององค์กรในยุคปัจจุบัน McCracken (2000 cited in Wanida and Khanchitpot 2015 p.247) กล่าวว่า ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสภาพที่ทันสมัย Grogan (1999 cited in Smith 2008 p.36) สตรีเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรแต่จะไม่ใช้การควบคุมหรือการบีบบังคับ Eby (2004 cited in Smith (2008 p.36) ระบุผู้บริหารสตรีเน้นการเข้ากับบุคลากรได้ซึ่งอาเซียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม การเข้าถึงบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด Harris et al (2002); Aburdene and Naisbill (1992 cited in Smith 2008 p.36) กล่าวถึง ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่สามารถสร้างทีมได้ คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารปัจจุบัน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้ครูและนักเรียนเพื่อสนองความซับซ้อนในยุคปัจจุบัน (Grogan 1999, Shekeshaft 1990; Enomoto and Fennell 1999) Madinah และคณะพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่ยอมรับในเชื้อชาติต่าง มีความยุติธรรมต่อทุกเชื้อชาติ (Madinah et. al, 2009; Kouzes and Posner 1999, 2002) เพราะผู้หญิงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากร Fennell (1999) พบว่า ครูใหญ่สตรีใช้การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นในเชิงบวก ให้การช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากร (cited in Smith 2008, p. 37)

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีคุณลักษณะการดูแลเอาใจใส่ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “CARE” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการเข้าสังคม **C = care** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะดูแลเอาใจใส่บุคลากรด้วยความรักและความห่วงใย ยังเป็นผู้ที่ผู้อื่นเข้าถึงได้ง่าย **A = accessible/approachable** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร ทำให้เข้าใจในตัวบุคลากรและสามารถดูแลเอาใจใส่บุคคลอื่นๆได้

อย่างดี การให้ความเคารพแก่ตนเองและผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในสังคมที่มีความหลากหลายด้าน เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ตรงกับตัวอักษร **R = Respective** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น ตระหนักถึงสังคมโดยเฉพาะในบริบทอาเซียน รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา และบริหารจัดการความสัมพันธ์ในบริบทที่มีความหลากหลายได้ การบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนที่มีความ หลากหลาย การสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้ดี โดยเฉพาะ กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ตรงกับอักษร **E = Effective communication** การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ) สื่อสาร อย่างเหมาะสม (accommodative communication and accept all races and groups) เพื่อลดความขัดแย้ง เกิดความปรองดอง ยอมรับในความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม) ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ จัดการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหาร สตรีในสถานศึกษามีเพื่อทำให้การประสานความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและบุคลากรในการเอื้อ ต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในบริบทอาเซียน เมื่อมีการเปิดเสรีการค้าจะมีการ เคลื่อนย้ายผู้คนข้ามพรมแดน การศึกษาระดับชาติเป็นส่งเสริมการแบ่งปันในภูมิภาคระหว่าง ประเทศสมาชิกในอาเซียน มีความเป็นหนึ่งเดียวและความเป็นเลิศ (Koednok, 2013: 129-131) ซึ่ง Amondi (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีเหนือผู้บริหารชายในด้านการเข้าสังคม ผู้บริหารสตรีมีความ เชี่ยวชาญด้านเครือข่าย การมีปฏิสัมพันธ์ พวกเขามีความเป็นมิตร เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นธรรมชาติของสตรีที่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบันโดยเฉพาะองค์การด้านการศึกษา (Amondi 2011 p.961-963; Florence; Okenwa and Getrude) ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ กับบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะที่เป็นของ ตนเองโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Grogan 1999; Eby p.524; Ainura 2007 p.14; Berly 1995, p.9) และ Northouse (1997) ยังระบุว่า การเข้าสังคมเป็นคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการของผู้นำ (Low,

2009 p.7) เหตุที่สตรีเหมาะที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากผู้บริหารสตรีสัมพันธ์กับการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นในฐานะมารดาที่ดูแลทั้งบุคลากรและนักเรียน (Warsal 2009 p.23) กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสตรีด้านความสามารถในการเข้าสังคม คือ การที่ผู้นำสตรีการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร และใส่ใจดูแลผู้อื่น

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีเมตตา และเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Northouse cited in Sorros; Cooper and Santory 2011 p.45) สอดคล้องกับ Adler (1997); Northouse ระบุ คุณลักษณะผู้บริหารสตรี คือ การให้ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความช่วยเหลือ การดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอน (Northouse cited in Sorros; Cooper and Santory 2011 p.45 Adler (1997) (Dorn, O' Rourke และ Papalewis) นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษายังได้แก่ การรับฟัง และการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งการดูแลเอาใจใส่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและยังทำให้ผู้บริหารสตรีสามารถเข้ากับชุมชนได้หรือเข้าถึงชุมชนได้อีกด้วย (Gaus, 2011; Vatur 2001, Aziallah p.39) ซึ่งเหมาะกับสถานศึกษาที่มีความหลากหลายเช่นในบริบทอาเซียนและยังเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือได้มีส่วนร่วมในการสร้างอนาคตของชาติ และอนาคตของอาเซียนในการแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ การบริหารบุคลากรหรือการเข้าถึงชุมชนผู้บริหารสตรียังมีคุณลักษณะที่ไวต่อความรู้สึก มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ยินดีช่วยเหลือผู้อื่น สร้างความยั่งยืนโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จของนักเรียนโดยใช้การสื่อสาร Smith (2008 p.43-44) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้ม เน้นบุคลากร เอาใจใส่ เป็นนักการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน (Porat, 1999 cited in Baffoe; Fook and Sidhu (2009 p.112)

ประชาคมอาเซียนต้องการความเข้มแข็ง อาเซียนเด่นในด้านการบริการ สถานศึกษาเป็นงานด้านการให้บริการการให้ความรู้ ประเทศต่างๆ ในอาเซียนเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า มีความเป็นมิตร ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมีความไวต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Low 2009, p.8) คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ คือ การให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น และการเห็นอกเห็นใจ การแสดงความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยในทุกข์สุขหรือสวัสดิการของผู้อื่น และยังเป็นการแสดงความเป็นเมตตาต่อผู้อื่น เข้าใจในความต้องการ ให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้อื่น (Sarros, Cooper and Santora 2011 p.73) Bligh,

Michelle (2011 p.640); Edward (2014) สตรีเป็นผู้นำที่มีความฉลาดในการเข้าสังคม เป็นผู้รับฟังผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจ ทราบวิธีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาภายนอกองค์กร

การเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำให้ผู้คนเคลื่อนย้ายไปมากันในกลุ่มประเทศสมาชิก ส่งผลให้ในแต่ละประเทศประกอบไปด้วยผู้คนที่มีมาจากหลายเชื้อชาติ หลายศาสนา ต่างภาษา และต่างวัฒนธรรม สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันแห่งหนึ่งที่รวมคนหลากหลายเชื้อชาติ เมื่อมีการเคลื่อนย้ายในด้านแรงงาน บุคลากรของแรงงานเหล่านั้นจะเข้าศึกษาในสถานศึกษาของประเทศที่ตนไปประกอบอาชีพ ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษานั้นโดยการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Baffoe) นั่นคือสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในกลุ่มประเทศอาเซียน และยังสามารถสื่อสารภาษาต่างๆ ในอาเซียนได้ สร้างการร่วมแรงร่วมใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสูง สามารถรักษาความสัมพันธ์ในเชิงบวกได้ดี รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร (Bligh, Michelle 2011 p.640) เช่นที่ Grogan (1999); Shakeshaft (1990); Enomoto (2000) Fennell (1999) กล่าวถึงผู้นำสตรีว่า มีลักษณะของผู้ที่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สร้างการมีส่วนร่วม และสร้างทีมในการปฏิบัติงานซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำในปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดเสรีการค้าอาเซียนที่มีการแข่งขันกัน (Koednok, 2013 p.131) ผู้นำสตรีเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันกับโลกที่ซับซ้อน การข้ามวัฒนธรรม ความหลากหลาย ผู้นำที่ดีต้องมีความฉลาดในการเข้าสังคม ผู้นำสตรีในอาเซียนสามารถนำองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย พวกเขามีความไวต่อวัฒนธรรมซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการนำผู้ตามที่มีความหลากหลาย แตกต่างกันทางภูมิหลังและวัฒนธรรม (Low, 2009 p.8) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษายังเป็นผู้ที่มีความทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายและยอมรับในความหลากหลายในบริบทอาเซียนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

1. ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการคัดเลือกผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทอาเซียน
2. ผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง
3. องค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารสตรีนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำตัวแปรด้านวัฒนธรรมมาประกอบในการศึกษาวิจัย
2. ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสตรี

ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีจำกัด เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากทำให้ผู้บริหารบางประเทศมีเวลาให้จำกัดในการให้การสัมภาษณ์ และผู้บริหารบางคนปฏิเสธในการให้การสัมภาษณ์ ทำให้ต้องติดต่อกับผู้บริหารคนอื่น

2. การติดต่อประสานงานเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารบางประเทศต้องติดต่อผ่านไปยังหลายหน่วยงานทำให้ใช้ระยะเวลาในการประสานงานนาน การดำเนินการเก็บข้อมูลจึงล่าช้า



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [online] Available from:

amnat.nfe.go.th/koratsite2.05/UserFiles/File/uui.pdf [6 april 2014]

ชัยวุฒิ วรพินธุ์. 2557. คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมีอาชีพของ

ปลัดเทศบาลในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์

ธร สุนทรายุทธ. 2551. หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เนติกุล.

ธีระ รุญเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.

(พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง

ประคอง รัตติแก้ว. 2551. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ดุษฎี

บัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ผู้นำเต็มร้อย. ประวิทย์ อธิธิเมฉินทร์. 2549. บ.ออฟไลน์อินเตอร์เนชั่นแนล จก. 152 หน้า

ระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน. [online] 2554. Available from:

www.bcca.go.th/asean/name=education_system.

วรรณดี เกตแก้ว. 2552. การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้.

วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศิภัทรา ศิริวาโท. ผู้นำหญิง. นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา (เมษายน 2554). [online]. Available from:

<http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=91639>

สุภาพ ผู้รุ่งเรือง. 2556. รูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี

สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารจัดการการศึกษา คณะ
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อวยพร เจ็อนแก้ว. 2555. วัฒนธรรมชายเป็นใหญ่. (4 กันยายน 2555). [online]. Available from :

<http://muslimchiangmai.net/index.php?topic=7723.0>



ภาษาอังกฤษ

Achua, Christopher F. and Lussier, Robert N. **Effective Leadership 5th ed.** 2013.

Adler, Nancy J. **Global Leadership : Women Leaders.** MIR: Mangement International Review.

Vol. 37, International Human Resource and Cross Cultural Management (1997), pp. 171-196.

Published. Springer

Alkahtani, Ali Hussein. Abu-Jarad, Ismael. Sulaiman, Mohamed. & Nikbin, Davoud. **The Impact of**

Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian

Manager. pp.70-97. [online]. Available from:

www.irep.iium.edu.my/11519/1/Dr_sulaiman_ajbmr_volno2.06.pdf.

Amondi, Osumbah B.. **Representation of Women in Top Education Management and**

Leadership Position in Kenya. Advancing Women in Leadership. 2011, Vol. 31 Issue 1,

p.57-68, 12p.,

Ansari Mahfooz A., A. Ahmad Zainal and Aafaqi Rehana. **Organizational Leadership in the**

Malaysian Context. World Scientific Publishing Co.,2004. Singapore

Appelbaum, Steven H. and Audet, Lynda and Miller, Joanne C. **Gender and Leadership?**

Leadership and Gender? A Journey through the landscape of theories. pp.43-51. [online]

2002. Available from: <http://www.emeraldiisight.com/0143-7739.htm>

Bertocci, David I.. **Leadership in Organization: There is a Difference between leaders and**

managers. University Press of America, May 16, 2552 BE-Business & Economics-130

pages

Bligh, Michelle C. **Personality Theories of Leadership.** Encyclopedia of Group Processes and

Intergroup Relation. SAGE Publications, 2011.

Bulach, Cletus R. **Analyzing the Leadership Behavior of School Principal.** pp.1-12. [online].

Available from: www.cnx.org/content/m13813/latest.

- Burns, Gwen and Martin Brabara N.. **Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders who made use of the Invitatioinal Leadership Style of Leadership.** [online]. 2010. Available from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ942556>
- Calarco, Allan J. **Adaptability: Keys for Success.** [online]. 2006. Available from: www.ccl.org/leadership/pdf/capabilities/0906ABJ.pdf
- Caliper. **The Qualities That Distinguish Women Leaders.** [online]. Available from: www.calipermedia.calipercorp.com/.../Qualities-in-Women-leaders.pdf.
- Campbell. Judy. **Important Personal Traitss of Effective Leaders.** [online]. Available from: <http://wet.missouri.edu/~campbellr/Leadership/chapter4.htm>
- Cattell, R. B.. **The Scientific Analysis of personality, Baltimore:** Penquin Books. 1965.
- Chan, Fook Yuen, Sidhu, Gurnam Kaur. **Leadership Characteristics of an Excellent Principal in Malaysia.** p.106-114. [online]. Available from: [www. Cesenet.org/journal.html](http://www.Cesenet.org/journal.html)
- Chapman, W. David. **Trends in Educational Administration in Developing Asia.** Educational Administration Quarterly, p.j36-283. [online]. 2000.
- Chliwniak, Luba. **Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap.** ERIC Clearing house on Higher Education. ED410846. [online]. 1997. Available from: www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed410846html.
- Clark, Nancy. **18 Holes for Leadership.** [online] 2008. Available from: <http://edition.cnn.com/2011/LIVING/08/03/good.leader.traits.cb/>
- Collins Dictionary.** 2003. Harper Collins. [online]. Available from: <http://www.thefreedictionary.com/Characteristics>

- Daft, Richard. **The Leadership Experience**. 5th ed. Harcourt College Publisher. 2011.
- Deen, Adrew. **10 Must-Have Characteristics of A Good Leader** [Infographic]. [online]. 2013.
Available from: <http://www.careerealism.com/good/-leader-characteristics/>
- Dorn, Chelly M. O'Rourke, Carolyn L., Papalewis, Rosemary. **Women in Educational Administration: Nine Case Studies**. [online]. [22 March, 2013] Available from:
www.nationalforumj.com/.../Dorn%20M.%20Women.
- Dubrin, Andrew J. **Principles of Leadership**. 7th ed. Rochester Institute of Techlogy. 2013.
- Eagly, Alice H. Karau, Steven J. and Makhijani, Mona G. **Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis**. Psychological Bulletin, Vol. 117. 1. pp.125-145, 1995.
- Eagly, Alice H. and Carli, L. Linda. **The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence**. The Leadership Quarterly. 14 pp.807-834. 2003.
- Eagly, Alice H. and Johnson, Blair T. **Gender and Leadership Style: A Meta – Analysis**. [online]. 1990. Available from: digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article.
- Eupen, Sophie Van. **Female Leadership for a Sustainable European Management Model (EMM)**. [online]. Available from:
www.eurocadres.org/.../Sophie_VAN_EUPEN_Literture_s...
- Eysenck, H. J. **Four Ways Five Factors Are Not Basic. Personality and Individual Differences**, 13. pp.667-673. 1992.
- Farsani, Maryam Eslami. Azadi, Aida. Farsani, Fakhroldin Asadi and Arooufzad, Shahram.
“Relationship between leadership styles and personality traits among woman physical education teachers.” European Journal of Sports and Exercise Science, 2013, 2(1): 17-21.
- Female Leadership – the styles of the 21st century**. [online]. 2013. Available from:
www.elites.com/f.style.html.

- Fernondo, Marissa and Pruedhikulapradab, Sirichai. **Leadership with Heart in the Asian Context: Lessons from the Field (Philippines and Thailand)**. [online]. 2011. Available from: www.gjcs.org/.../inner.../leadershp-heart-asian-contest-lessons-field-philippines-and-thailand.
- Feyerhem, Ann E. and Rice, Cheryl L.. **Emotional intelligence and team performance: The good, the and the ugly. The international journal of organizational analysis**. 2002. Vol. 10. No.4. pp.243-362.
- Fisher, E. Helen. **The natural leadership talents of women**. [online]. Available from: www.helenfisher.com/downloads/articles/07laeadership.pdf.
- Fiske, D. W. **Consistency of the Factorial Structures of Personality Rating from Different sources**. Journal of Abnormal and Social Psychology, 44. pp.329-3444. 1949.
- Fitzgerald, Tanya. **Changing the Deafening Silence of Indigernous Women's Voices in Educational Leadership**. Journal of Educational Administration, Vol.41.1. pp.9-23.
- Fleenor, John W. **Trait Approach to Leadership**. Encyclopedia of industrial and Organizational Psychology. 2006. SAGE Publications. 16 Feb. 2011.
- Florence, Akudo and Getrude N., Okenwa.. **Focusing on Change in Education Leadership: The Need for Female Leaders in Teritiary Institution in Nigeria**. [online]. Available from: <http://pubs.sciepub.com/education/3/8/2/>
- Fook, Chan Yuen and Sidhu, Gurnam Kaur. **Leadership Characteristics of an Excellent Principal in Malaysia**. [online]. November, 2009. Available from: files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1065746.pdf.
- Gaus, Nurdiana. **Women and school leadership: Factors deterring female teachers from holding principal positions at elementary schools in Makassar**. pp.175-188. [online]. 2011. Available from: http://advancingwomen.com/awl/awl_wordpress/

- Greer, Kimberly. **When women hold the keys: The intersection of gender, leadership and correctional policy.** [online]. Available from: <http://www.mtctrains.com/.../>
- Grove, Roslin and Montgomey, Paula. **Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap.** [online]. 1998. Available from: www.nationalforumj.com/.../Grove,%20Roslin%20Women.
- Hang, Pisseth. **Teachers' perceptions of their principal's leadership capacities.** [online]. Available from: http://www.academia.edu/j4338814/TEACHERS_PERCEPTIONS_OF_THEIR_PRINCIPALS_LEADERSHIP_CAPACITIES
- Hongnou, Oua. Tesaputa, Kowat and Sri-Ampai, Anan. **Principals' Leadership and Teachers' Job Satisfaction in Lao P.D.R Public Completed Secondary School.** [online]. 2014. Available from: <http://www.icer.msu.ac.th/index/paper/fullpaper/80.Oua%20Hongnou,%20Kowat%20Tesaput,%20Anan%20Sri-Ampai.pdf>.
- Houghton, Jeffery D. 2000. **The Relationship between Self-Leadership and Peronsonality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures.** Doctor of Philosophy of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Hudson, Johnetta. Rea, Dorothy,. **Advancing women in leadership. Teachers' perceptions of women in the principalship a current perspective.** [online]. 1998. Available from: www.advancingwomen.com/awl/summer98/HUD.html
- Irawanto, Dodi Wirawan. **An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia.** Journal of Diversity Management – Second Quarter 2009 Volume 4, Number 2
- Jacoby, Jill. **The role of educational leadership in ensuring academic success for every child.** [online]. Available from: education.jhu.edu/.../Leadership%20in%20education/The%%20%Role%20of%20Educational%20Leadership%20in%20Ensure...

Jerome, Moss, Jr. Qetler, Jensrud. **Gender, leadership, and vocational education**. [online]. 1995.

Available from: scholar.lib.vt.edu/euournals/JITE/v.33n1/mass.html.

Judge, Timothy A. Bono, Joycer E. Ilies, Remus and Gerhardt, Megan W. **Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review**. Journal of Applied Psychology. pp.765-780. Vol.87.4.20002.

Hays, Jeffrey. **People, character and customs of Southeast Asia**. [online]. 2008 update 2014.

Available from: <http://factsanddetails.com/asian/cat62/sub407/entry-2822.html>

Kadyrkulaova, Ainura. **Female and Gender Leadership**. [online]. 2007. Available from:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238>.

Kartikawangi, Dorien. **Accommodative Communication for Social Harmony in Indonesia**.

[online]. 2017. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/>acc>.

Kay, Ken. **21st Century skills: Why they matter, what they are, and how we get there**. P. xvi-xvii.

[online]. 2010. Available from:

faculty.uoit.ca/kay/course/educ5303g/.../21Century_Skills.pdf.

Kelley, Brandy L.. **Conceptualizations of Leadership among Five Female Counselor Educators**.

[online]. 2010. Available from:

http://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/kent1221584359/inline.

Kelly, Kristy. **Gender Equality in Education: Looking beyond Parity: Vietnam Case Study:**

Women in Educational Leadership and Management. [online]. 2011 Available from:

http://doc.iidp.unesco.org/wwwisis/repdoc/SEM313_16_eng.pdf.

Kirkpatrick, Shelley A. and Locke, Edwin A. **Leadership: Do Traits Matter?**, The Executive Vol.

5, No. 2 (May, 1991), pp.48-60 [online]. 1991.

Koednok, Sukumari. **Effective of Trasformational Leadership in Human Capital Management**

for Creating a Sustainable ASEAN Community (AEC). [online]. Available from:

<http://www.joams.com/uploadfile/2013/0427/20130427031001737.pdf>.

Lansford, Mari., Clements, Vicdki., Falzan, Tobi., Aish, Dina and Rogers, Rosie. **Essential**

Leadership Traits of Female Executives in the Non-profit Sector. [online]. 2010.

Available from: www.hraljournal.com/Page/6%20Mari%20Lansford.pdf.

Le, Ngan Thi Thuy. **How does culture impact on women's leadership in high education? A case**

study in Vietnam. [online]. 2011. Available from:

<http://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/5313>

Leadership Perspective, and the Asian & Western leader. [online]. Available from:

http://www.dlsweb.rmit.edu.au/bus/...viet/.../org_beh.html

Lee, S K and Stott, Keaneth. **Leadership development in Singapore: A changing landscape.**

[online]. Available from: workspace.unpan.org/sites/internet/documents/UNPAN90586.pdf.

Lekgenyane, J. and Oosthuizen T. **Analysing leadership traits in establishing effective leadership**

at Eskom. pp.237-242. [online]. Available from:

www.actacommercil.co.za/index.php/acta/article/.../120

Leow, Fook Thy. **Leadership traits and behavioral theories.** [online]. 2010. Available from:

<http://www.slideshare.net/robertsonlee/leadership-traits-and-behavioral-theories>

Lim, Lee Hean and Low, Guat Tin. **Humility as an educational paradigm in leadership**

development programme: The Singapore perspective. [online]. Available from:

files.eric.ed.gov/fulltext/EJ832898.pdf.

Lim, Lee Hean. **Highlights of educational research on leadership mentoring: one and a half**

decades of Singapore experience. Interantional Journal of Evidence Based Coaching and

Mentoring. Vol 7, No. 1, Febuary 2009.

- Low, Kim Cheng. **Leading globally what makes a successful global leader in today's turbulent times.** [online]. 2009. Available from: www.g-casa.com/conferences/tallinn/.../Low.pdf. =1982299
- Lunenburg, Frederick C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration Concept & Practice.** 5th ed. Nelson Education, Ltd. 2009.
- Manan, Mohtar B. **Leadership Characteristics of Excellent Headmaster.** [online]. 2014. Available from: <http://www.iistie.org/Journals/index.php/JEP/article/view/15229>
- McCare, R. R. and Costa, P. T. **Conceptions and Correlates of Oppenness to Experience.** In S. R. Griggs, W. H. Jones and Hogan, R. (Eds.), *Handbook of personality psychology* New York: Academic. 1990
- McCare, R. R. and Costa, P. T. **Personality trait structure as a human universal, American psychologist.** 52, pp.509-516, 1997
- McGuire, Daniel Patrick, *The Story of Trait Theory: Why Leadership Should Never Forget.* May 2004. Oxford, Ohio.
- Mohamad, Madinah. *Participative and Effective Community Leadership in Malaysia.* The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol 5, Num 1, June 2009
- Moran, Barbara B. **Gender differences in leadership.** [online]. 1992. Available from: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf...1...
- Moss, Jerome and Jensrud, Qwtler. **Gender, Leadership and Vocational Education.** [online]. Availabel from: scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v3n/moss.html.
- Mulford, Bill. **School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness.** [online}. April 2003. Available from: www.oecd.org/edu/school/2635399.pdf.
- Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman and Reiter-Palmon (1993) and Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, and Fleishman (2000). **Leadership Traits and Attributes.** [online]. Available from: www.corwin.com/upm.../514_Antonakis_Chapter_5.pdf.

Noman, Mohammad, Hashim Rosna Awang and Abdullah Sarimah Shaik. **Principal's Coalition**

Building and Personal Traits Brings Success to a Struggling School in Malaysia.

[online]. Available

from: 2017. <http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2748&context=tqr>

Northouse, Peter G. **Traits Approach**. [online]. Available from:

www.sagepub.com/upm-data/30933_Northouse_Chapter_2

Norman, W. T. and Goldberg, L. R. **Raters, Rates. And Randomness in Personality Structure.**

Journal of Personality and Social Psychology, 4, pp.681-691.1966.

Nattavud Pimpa and Moore, Timothy. **Leadership Styles: A study of Australian and Thai Public**

Sectors. Asian Academy of Management Journal. Vol. 17. 2, pp.21-37, July 2012.

O. A., Suryani. **Leadership styles in Indonesia.** [online]. 2014. Available from:

https://pure.uvt.nl/...Suryani...Leadership_19_05_2014.pdf.

OEDC. **Improving school leadership executive summaries.** [online]. Available from:

www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Orphanos, Stelios. **Are women better than men in running elementary schools? The parents'**

perspective. [online]. Available from:

www.ucy.ac.cy/unesco/documents/junesco/.../Orphanos_Paper.pdf.

Pagunura, Yel. **10 Qualities That Define a Natural Born leader.** [online]. November 12, 2014.

Available from: http://ph.jobsdb.com/en-ph/articles/10-qualities-define-natural-born-leader?utm_campaign=edm_natural_born_lead&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=text&utm_term={keyword}

Perman, Sheridale E. E. **Women in Educational Administration: Perspective of the Rural Female**

Administrator. [online]. 1999. Available from:

https://www.juleth.ca/dspace/bitstream/handle/10133/.../Pearman_Sheridale_E_E.pdf?...

- Pew Socail. Men or **Women: Who's the better leader?**. [online]. 2008. Available from:
<http://www.pewsocialtrends.org/2008/08/25/men-or-women-whos-the-better-leader/>
- Pew Research Center. **What makes a good leader, and does gender matter?** [online]. 2015.
 Available from: <http://www.pewsocialtrends.org/2015/14/chapter-2what-makes-a-good-matter/leader-and-does-gender>.
- Prive, Tanya. **Top 10 qualities that make a great leader**. [online]. 2012. Available from:
<http://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/j12/19/top-10-qualities-that-make-a-great-leader/>
- Qiang, Liu. **Section II: Core Values and Beliefs of Singapore**. [online]. 2007. Available from:
<http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi10.1.1.505.5665&rep=rep11&type=pdf>
- Reinhartz, Judy and Beach, Don M. **Education leadership: Changing school, changing roles**.
 Person Education, Inc. USA. 2004.
- Rohman, Arif. **Women and leadership in Islam: A case study in Indonesia**. The International
 Journal of Social Sciences. October 2013. Vol. 16. No.1.
- Roffey, Bet H. **The Voice of Reason? Cultural Dynamics and Gender Roles in Philippines
 Business Leadership**. [online]. 2012. Available from:
www.ibrarian.net/.../_THE_VOICE_OF_REASON_CULTURAL-DYNAMICS
- Rosener, Judy B. **Ways women lead**. [online]. 1990. Available from: hbr.org/1990/11/ways-women-lead/ar/
- Rothmann, S. and Coetzer, E.P. **The big five personality dimensions and job performance**. SA
 Journal industrial of psychology 2003, 29 (1) 68-73.

- Rothengatter, M. **Different leadership styles for women.** [online]. 2009 -2010. Available from:
arno.uvt.nl/show.cgi?fid=120925.
- S. Pushpnathan. **Creating an Effective and Viable ASEAN Leadership Model foe 21st Century.**
[online]. 30 September 2009. http://asean.org/?static_post=creating-an-effective-and-viable-asean-leadership-model-for-the-21st-century-by-s-pushpanathan-deputy-secretary-general-of-asean-for-asean-economic-community-3
- Salleh, Kahiroh Mohd; and Sulaiman, Nor Lisa. **Malaysia Ledership Competencies: A Model for Effective Performance.** International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN 2249-6874 Vol. 3, Issue 2, Jun 2013, 63-70
- Seong Ng, David Foo. Nguyen, Dong Thanh. Wogn, Benjamin Koon Siak and Choy, William Kim Weng. **A Review of Singapore Principals' Leadership Qualities Styles, and Roles.**
[online]. 2013. Available
from: www.emeralddinsight.com/doi/abs/10.1108/JEA-08-2013-0085
- Shakesshaft, Charol. **Gender and Educational Management.** [online].2002. Available from:
www.sagepub.com/northous/study/materials/...reference14.2.pdf.
- Sharma, Sailesh. **A Comparative Analysis on Leadership Qualities of School Principal in China, Malaysia and India.** [online]. 2012. Available from:
www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_862.pdf.
- Sharma, Sailesh. **Attributes of School Principal-Leadership Qualities and Capacities.** [online].
2011. Available from: ww.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0021.pdf
- Sim, Quah Cheng. **Instructional Leadership among Principal of Secondary School in Malaysia.**
Educational Research (ISSN:2141-5161) Vol. 2(12) pp.1784-1800, December 2011.

Smith, Angela Mosley. **Race and Gender in the Leadership Experiences of Three Female**

African American High School Principals a Multiple Case Study. [online]. 2008.

Available from:

<http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1310&context=etd>

Strachan, Jane. **Feminist Education Leadership: Locating the Concept in Practice.** [online]. 1999.

Available from: www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09540259920609

Suzana, Raja and Kasim, Raja. **The Relationship of Strategic Leadership Characteristics, Gender**

Issues and the Transformational Leadership among Institutions of Higher Learning in

Malaysia. [online]. 2010. Available from:

www.aabri.com/LV2010Manuscripts/LV10054.pdf

Taormina, Robert J. and Selvarajah, Christopher. **Perceptions of Leadership Excellent in ASEAN**

Nations.[online] 2005. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715005054439>

Tjahjono, Heru. Kurnianto. **The Challenge of Indonesian female managers in business sector**

toward global business competition. [online]. Available from:

herukurniantotjahjono.com/.../SEMINAR-PSW-Heru-Majang-UMY.doc

Trinidad, Cristina and Normore, Anthony H. **Leadership and Gender: A Dangerous Liaison?**

pp.574-590. [online]. Available from: www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

Tsegay, Tesfay S.. **Some Ethiopian Women Leaders' Perceptions about Their Leadership.**

[online] 2013. Available from: http://advancingwomen.com/awl/awl_word

Vuyisile, Msila. **Obstacles and Opportunities in Women School Leadership: A Literature Study.**

[online]. 2013. Available from:

http://www.researchgate.net/publication/258032789_Obstacles_and_in_Women_School_Leadership_A_Literature_Study.

- Ward, Cecily and Hanson, Darron. **Transformationl Leadership Styles among Leaders in Singapore Schools: A Study of Gender Differences**. [online]. 2011. Available from: www.tese.edu/documents/III_fall_2011.pdf.
- Waters, J. Timorthy. Morzano, Robert J. and McNulty, Brian. **Leadership That Sparks Learning, Educational leadership**. Pp.48-51. [online]. 2004. Available from: http://leadership-and-learningcommunities.www.esu13.org/modules/locker/files/get_group_files.phtml?fid=7222300&gid=1519815
- Yukl, Gary and Mahsud, Rubina. **Why Flexible and Adaptive Leadership Is Essential**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2010 Vol. 62, No. 2 pp.81-93.
- Zaccarro, Stephen J. **Leadership Models**. [online]. 2004. Available from: http://www.tlue.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Models/trait_approach.html
- Zaccaro, Stephen J.; Kemp and Paige, Bader. **Leader Traits and Attributes**. [online]. 2003. Available from: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37161158/Zaccaro_et_al_-_2004_-_Leader_traits_and_attributes.pdf
- Zakaria, Gamal Abdul Nasir. **Leadership Style of Religious School Headmasters and Its Relationship to Academic Achievement in Brunei Darussalam**. [online]. 2014. Available from: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/33845>
- Zin, Razali Bin Mat. **Conceptualization of Effective Leadership: A Case of Brunei Darussalam**. pp.1-13. [online]. Available from: www.faculty.kfupm.edu.sa/.../02.ASC007.EN.MatZin.Conceptual
- Zubaidi, Faraj Radwan. **An Overview on Women's Leadership Issue in Jordan**. pp.67-73. Journal of Politics and Law Vol. 4. 2: (September 2011).

ภาคผนวก ก

คุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง



คุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ สาธารณรัฐสิงคโปร์

Profile

Personal Particulars

Name : Ms CHAN MEE LEEN

Address : 27A West Coast Park #05-05 Botannia, Singapore 127721
Republic Of Singapore

Date of Birth : 30 May 1946

Country of Birth : Republic of Singapore

Nationality : Singapore Citizen

Email Address : meeleenchan@hotmail.com

Educational & Professional Qualifications

1. Bachelor Degree of Science (1970): National University of Singapore (Formerly Singapore University)
2. Diploma in Education (1971) : Institute of Education, Singapore
3. Diploma in Mathematics Education In Japan (1983): Nagoya University, Japan (Japan Government Monbusho Scholarship, Aug 1981- Feb 1983),
4. Diploma in Education Administration (Secondary Schools, 1986): National Institute of Education at Nanyang Technological University, Singapore (Singapore Ministry of Education Scholarship, 1986)

Key Job Appointments

1. Mathematics Teacher (1970-1984, Nanyang Girls' High School, Singapore)
2. Vice-Principal (1984-1985, Nanyang Girls High School, Singapore)
3. Vice-Principal & Acting Principal (1986-1987, Nan Chiau High School, Singapore, a full school from Pre-Primary level to Secondary Five level)
4. Vice-Principal (1988-1992, Monk's Hill Secondary School, Singapore)
5. Principal (1993-1998, Balestier Hill Secondary School, Singapore)
6. Principal (1999-2006, Chestnut Drive Secondary School, Singapore)

7. Principal (June 2007-June 2010, *Singapore National Academy, Surabaya, Indonesia)
8. Education Consultant (April-September 2011, *Jakarta Nanyang International School, Jakarta, Indonesia)
9. Principal (August 2012-July 2014, **Thai-Singapore International School (Samutprakan), Bangkok, Thailand)
10. Education Consultant to Baoding Great Wall School (August 2015 to current date, Baoding/Beijing, China)

*The schools are accredited International Schools in Indonesia. Each school provides a through-train education to students with the implementation of the following three international school curricula:

- Playgroup Years 1 & 2 (2-3 yrs old, American Montessori Curriculum & Assessments)
- Kindergarten Years 1 & 2 (4-5 yrs old, American Montessori Curriculum & Assessments)
- Primary 1-6 (Year 1-6, Singapore MOE Primary School Curriculum,

Singapore International

Primary School Leaving Examination – Singapore iPSLE Certificate)

- Secondary 1-4 (Year 7-10, Singapore MOE Secondary School Curriculum, Cambridge CIE

‘O’ Level Examination Certificate)

- Pre-University 1 & 2 (Year 11-12, Cambridge International Advanced Level Curriculum, Cambridge CIE A Level Examination Certificate)

**The school is an accredited International School in Bangkok, Thailand, which implements the Singapore school curricula for Nursery Year 1 to Kindergarten Year 2 (for children of 2 to 5 years old), and from Primary 1-6 (Year 1-6); P6 students will sit for the Singapore International Primary School Leaving Examination to obtain the Singapore iPSLE Certificate.

Other Appointments (Ministry of Education, Singapore)

1. Chairperson of South Zone Mathematics Committee (1992-1996)
2. Assistant Secretary to South Zone Schools Sports Council (1993-1994)
3. Internal Auditor to South Zone Schools Sports Council (1995-1998)
4. National Air Rifle Convener of West Zone Schools Sports Council (1999-2005)
5. External Validation Team Member (July-August 2003)

6. Chairperson of Interview Panels for Recruitment of Teachers/Executive & Administrative Officers (2000-2006)

Professional Development & Training

1. Professional courses, workshops, retreats and seminars on different aspects of education, organization development, technologies & others (at least 120 training hours per year)
2. National/Regional/International Conferences held in Singapore
3. Overseas International Conferences and Educational Visits:
 - Japan (Nagoya University, Aichi University) – 1981 to 1983;
 - USA (Los Angeles & San Diego) - Oct & Nov 2000

Work Experiences

A. Teaching Experiences (Mathematics Teacher)

1. Taught Mathematics and Additional Mathematics to Secondary 1-4 students in Nanyang Girls' High School and Monk's Hill Secondary School (1970-1984 & 1988).
2. Prepared and trained Secondary 3&4 students to sit for the Singapore-Cambridge GCE O Level Examinations.
3. Teacher Mentor to graduating students and junior teachers.
4. From 1979-1981, chairperson leading the Nanyang Media Resource Team to setup the school's Media Resource Centre.

B. Leadership Experiences (Committee Chairperson, Vice-Principal, Principal, Education Consultant)

1. Conceptualized and reviewed the vision and mission statements for different schools in accordance with set educational goals and priorities.
2. Oversaw the planning and construction of school organization structures, budgeting, specific operational procedures and management systems,
3. Set directions, developed strategies and action plans to control and manage programme implementations.
4. Monitored the day-to-day operations of the organization.
5. Developed strategies to manage and resolve issues of concern.

6. Monitored and advised teachers to ensure effectiveness in curriculum planning, teaching pedagogies, performance evaluation, programme and resource management, event organization, student management, career guidance and communication with parents
7. Empowered key personnel to play effective leadership roles in department management and programme implementations, holistic student development and performance assessments, staff performance evaluation and promotion,
8. Oversaw the rebuilding and setting up of three Singapore schools: Monks Hill Secondary (1991-1992), Balestier Hill Secondary (1993-1996) and Chestnut Drive Secondary (1999-2003) on their respective new school sites.
9. Served as Principal to head Singapore National Academy, an international school in Surabaya (Indonesia) and Thai-Singapore International School in Bangkok (Thailand), to develop effective strategies and programmes to ensure efficient delivery of quality services to school's stakeholders to scale the school to greater heights.
10. Served as Education Consultant to guide the Board of Governors of a new international school (Jakarta Nanyang International School in Jakarta, Indonesia) to formulate the school vision and mission. Constructed the school master action plans and planned school curriculums for the respective levels of the Kindergarten, Primary and High School.
11. Serving in an education consultant team to assist Great Wall Motor (a Hong Kong listed Chinese motor company in Beijing, China) to generate ideas, formulate teachers & staff training programmes and develop operational systems to open a new school in Baoding City to provide quality education to children of its employees.

Number of Years in Education Service

1. Teacher (Mathematics): 15 years
2. Leadership Posts: 28 years

2. ผู้ทรงคุณวุฒิจากประเทศฟิลิปปินส์

Name : Mr. Ariel Edgar G. Ponce

Address : 32 Dalsol St. Bgy. Sangandaan, GSIS Village Project 8, Quezon City, Metro Manila 1106

Education

Post Graduate : Far Eastern University Institute of Education (IE), Nicanor Reyes St. Sampaloc, Manila,

Philippines

Doctor of Education

Major in Educational Administration

Graduate : Far Eastern University Institute of Education (IE), Nicanor Reyes St. Sampaloc, Manila,

Philippines

Master of Arts in Education

Major in Curriculum and Instruction

2005 – 2006

Undergraduate : University of The East – Kalookan School of Fine Arts, Samson Rd., Caloocan City,

Philippines

Bachelor of Fine Arts

1977 – 1980

Academic Experience

1. Academic Dean : CIIT – College of Arts and Technology, 68 Timog Ave, cor, Tomas Morato, Bgy.

July 2105 – 2016 Sacred Heart, Quezon City, Philippines

2. Head of Department : Sekolah Ichthus Jakarta, Indonesia

July 2007 – 2008

3. Associate Professor II : Far Eastern University Institute of Education (IE), Nicanor Reyes St.

June 1994 - November 2014 Sampaloc, Manila, Philippines

Awards Nd Honors Received

1. Winner, 2006 Commission on Filipinos Overseas Literary Contest, Essay Title: Are We There Yet? A Reflelection on 100 Years of Filipino Legacy in Hawaio.

2. Graduated with Distinction, MA. Ed. Major in Curriculum and Instruction, Far Eastern University Institute of Education (IE), Nicanor Reyes St. Sampaloc, Manila, Philippines

3. ผู้ทรงคุณวุฒิจากประเทศฟิลิปปินส์

Name : Maria Flor Victoria Ponce

Address : 32 Dalsol St. Bgy. Sangandaan, GSIS Village Project 8, Quezon City, Metro Manila 1106

Education;

Post Graduate : College of Education, University of the Philippines, Ditiman, Quezon city, Manila,

Philippines

Mater Mesurement and Evaluation

College : University of the Philippines, Ditiman, Quezon city, Manila, Philippines

Bs. Marine Science

Experience

July 2009 – June 2015 : Head of School, Primary School, Merlion International School, Indonesia

July 2008 – June 2009 : Supervising Officer, Maths and Science Department, Merlion International School,

Indonesia

June 2004 – June 2007 : Vice Principal, Singapore School, Pantai Indah Kapuk, Jakarta

Affiliated to Singapore International School, Indonesia

January 1995 – June 1997 : Head, Research and Development Department, Philippine Acdemy for

Continuing Education and Research, Quezon City, Philippines

4. ผู้ทรงคุณวุฒิจากประเทศไทย

ประวัติ ดร.ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์

ชื่อ ดร.ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์

วันเดือนปีเกิด ๒๑ มีนาคม ๒๕๐๖ อายุ ๕๒ ปี

ที่อยู่ เลขที่ ๓๗ หมู่ ๑๒ ถ.บางนา-ตราด ต.บางแก้ว อ.บางพลี
 จ.สมุทรปราการ ๑๐๕๔๐ สมุทรปราการ.-๓๑๒๐๑๖ โทรศัพท์มือถือ ๐๘๑-๘๑๖๖๘๐๒

e-mail : srirean_1@hotmail.com

สถานที่ทำงาน โรงเรียนอานววิทย์ ถ.นครเขื่อนขันธ์ ต.ตลาด อ.พระประแดง
 จ. สมุทรปราการ 10130 โทรศัพท์ 02 - 8185022 โทรสาร 02 - 8185570

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนอานววิทย์

ประวัติการศึกษา

ประถมศึกษา โรงเรียนอานววิทย์

มัธยมศึกษา โรงเรียนสตรีวิทยา

ปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาโท Administration des Collectivites Locales
 Universite des Sciences Juridiques, Politiques, Sociales et de Technologies
 เมือง Strabourg ประเทศฝรั่งเศส การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
 การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาเอก ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2531 – พ.ศ. 2540 ส่วน Import L/C ฝ่ายบริการสินค้าเข้า

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ตำแหน่ง พนักงานต่างประเทศ

พ.ศ. 2540 – พ.ศ. 2542 โรงเรียนอานวยวิทย์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

พ.ศ. 2542 - พ.ศ. 2550 โรงเรียนอานวยวิทย์ ตำแหน่ง ครูใหญ่

พ.ศ. 2550 - ถึงปัจจุบัน โรงเรียนอานวยวิทย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

ตำแหน่งอื่นๆ ในปัจจุบัน

- กรรมการตรวจ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- กรรมการสมาคมสหพันธ์โรงเรียนเอกชนแห่งประเทศไทย
- ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจังหวัดสมุทรปราการ
- กรรมการสมาคมสหพันธ์โรงเรียนเอกชนแห่งประเทศไทย
- กรรมการสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสมุทรปราการ
- อุปนายก สมาคมโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๑
- อุปนายก สมาคมการศึกษาเอกชนจังหวัดสมุทรปราการ
- ประธานฝ่ายการศึกษา สมาคม Y.W.C.A. พระประแดง
- อุปนายก สมาคมศิษย์เก่าอานวยวิทย์
- กรรมการสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จสมุทรปราการ.
- รองประธานสภาวัฒนธรรมอำเภอพระประแดง
- ประธานสภาวัฒนธรรมตำบลตลาด
- กรรมการเฟ้ระวังวัฒนธรรม โดยสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรปราการ

ความภาคภูมิใจ

- ได้รับการคัดเลือกเป็น “ผู้บริหารดีเด่น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘ จากสมาคมสมาคมการศึกษาเอกชนจังหวัดสมุทรปราการ
- ได้รับการคัดเลือกเป็น “กัลยาณมิตรปชจังหวัดสมุทรปราการ จากคณะกรรมการป้องกัน . และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
- ได้รับรางวัล “บุคลากรทางการศึกษาปฐมวัยดีเด่น” ประจำปี ๒๕๕๗ จากสมาคมครูอนุบาลจังหวัดสมุทรปราการ
- ได้รับรางวัล “ครูคุณธรรม สตรีไทย ปี ๒๕๕๕ จาก มูลนิธิเทียม โชควัฒนา
- ได้รับรางวัล “อาสาสมัครเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมดีเด่น ระดับจังหวัด” ปี๒๕๕๖ จาก กระทรวงวัฒนธรรม
- ได้รับการคัดเลือกเป็น “ผู้ทำคุณประโยชน์ต่อกระทรวงวัฒนธรรม ระดับจังหวัด ด้านวัฒนธรรม” ปี๒๕๕๓ จากกระทรวงวัฒนธรรม

The background of the page features a large, faint watermark of the Siam University seal. The seal is circular with a double border. The outer border contains the text 'มหาวิทยาลัยสยาม' (Mahavithayalai Siam) in Thai script at the top and 'SIAM UNIVERSITY' in English at the bottom, separated by two stars. The inner circle contains a stylized emblem with a crown at the top and a base resembling a lotus or a tiered pedestal.

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและคุณสมบัติของผู้บริหารสตรี
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



..... June 2016

Dear Sir/Madam,

Ms. Tharornkarn Chaichoattanyajaroen is a Ph. D. student from Siam University of Bangkok, Thailand. She is currently working on a dissertation entitled “**Women Administrator Characteristics of Basic Education in ASEAN Countries**”. Her sample group is female administrators in the ASEAN countries. As part of her dissertation, she needs to interview one female administrator and two of her assistants in each ASEAN country.

As is one of the ASEAN countries so she would like to interview one female administrator and two assistants. The collected information from the interview will be confidential. It will only be used for the dissertation. You can contact her via email: kulasri_c@yahoo.com or call her at +6681-804-2642. The interview questions are attached.

I would like to request for your consideration and support for this dissertation which will be useful to the female educational administration leaders in the ASEAN region.

Looking forward to your positive response.

Yours sincerely,

Associate Professor Dr. Amornchai Tantimet
(Vice President and Dean Faculty of Education)

คุณสมบัติของผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ (ปี)	หมายเหตุ รางวัลที่สถานศึกษาหรือผู้บริหาร ได้รับขณะดำรงตำแหน่ง
ประเทศที่ 1	ปริญญาตรี	7 ขึ้นไป	โรงเรียนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
ประเทศที่ 2	ปริญญาตรี	8 ขึ้นไป	โรงเรียนที่มีความโดดเด่นด้านความ หลากหลายเชื้อชาติ และวัฒนธรรม
ประเทศที่ 3	ปริญญาตรี	7	โรงเรียนสตรีประจำเมืองที่มีชื่อเสียง
ประเทศที่ 4	ปริญญาโท	14	โรงเรียนเผยแพร่วัฒนธรรมชาติ
ประเทศที่ 5	ปริญญาเอก	7	โรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
ประเทศที่ 6	ปริญญาเอก	7	โรงเรียนโดดเด่นด้านไอที
ประเทศที่ 7	ปริญญาโท	7 ขึ้นไป	โรงเรียนสีเขียวและชนะเลิศโครงการ ชีววิทยา



Questions for interviewing the school principal

1. What are your traits that lead to the effective school? Please identify, describe or provide examples.
 - What are your strong traits?
 - What are your weak traits?
2. In your opinion, what are the traits that enable women administrators being successful in managing academics? Please identify and provide examples.
3. What are the traits that women administrators should possess in context of the establishment of the ASEAN Economic community (AEC)? Please identify and provide examples.
4. Is it true that the women do not want to be the educational administrators due to lack of self-confidence? Can you please share your experience in becoming an administrator?
5. Did you face any difficulty during your time as the new principal in this school? What traits enabled you to handle the difficult situations?
6. Some scholars have stated that women administrators are not accepted by their supervisees when compared to men administrators. What are your thoughts on this and what traits do women administrators need to possess to be accepted by their supervisees? Please identify and provide examples.
7. What are the traits of women that challenge their ability to administer the schools? Please identify and provide examples.
8. What do you think are the traits that will enable the women administrators to overcome challenging situations? Please identify and provide examples.
9. Do you agree with some scholars who state that women are suitable to become educational administrators? If yes, please identify and provide examples.

10. Some scholars have stated that the women administrators have better interpersonal skills than men. Do you agree? If yes, then what are the women administrator sociability traits? Please identify and provide examples.
11. Relationship with the community, staff, parents and students is important for the educational administration. What are the traits that women administrators should possess for cooperation from community, staff, parents and students?
12. How do the women in educational administration interact with their staff? Please identify and provide examples.
13. Do you agree with the scholars who claim that empathy, care, nurture, humble, modest, tender, cool, calm, friendly and good relationship are the traits of female administrators? If yes, please provide examples.
14. What are the personality traits that the women in educational administration should possess? Please identify and provide examples.
15. What are the personality traits of the women administrator that enable her to gain trust from the staffs? Please identify and provide examples.

Interview questions for the assistants of principal or vice principals.

1. What are your principal traits that lead to the effective school? Please identify, describe or provide examples.

- What are her strong traits?

- What are her weak traits?

2. What are the traits that enable your principal being successful in managing the academics? Please identify and provide examples.

3. Some scholars have stated that women administrators are not accepted by their supervisees when compared to men administrators. What are your thoughts on this and what traits do your principal need to possess to be accepted by her supervisees? Please identify and provide examples.

4. What do you think are the traits that will enable your principal to overcome challenging situations? Please identify and provide examples.

5. Do you agree with some scholars who state that women are suitable to become educational administrators? If yes, then what traits should your principal possess to become education administrator? Please identify and provide examples.

6. What are the traits of your principal that challenge her ability to administer the schools?

7. Some scholars have stated that the women administrators are better interpersonal skills than men. Do you agree? If yes, then what are the sociability traits that your principal are possess? Please identify and provide examples.

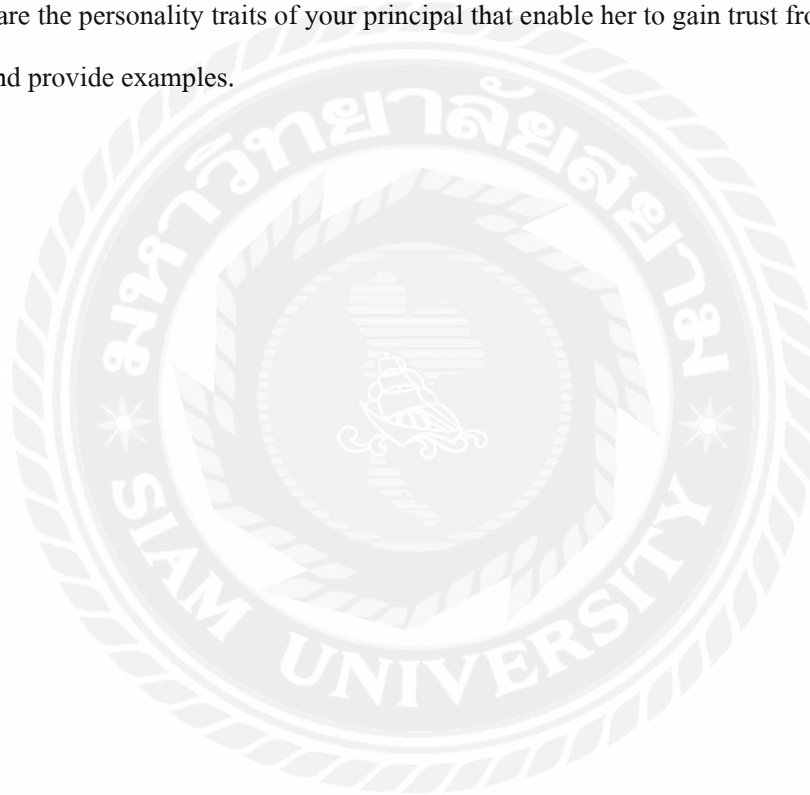
8. What are the traits that your principal possesses for cooperation from community, staff, parents and students? Please identify and provide examples.

9. How does your principal treat her colleague? Please identify and provide examples.

10. Do you agree with the scholars who claim that empathy, care, nurture, humble, modest, tender, cool, calm, friendly and good relationship are the traits of female administrators? Does your principal possess these traits? If yes, please provide examples.

11. What are the personality traits that your principal should possess? Please identify and provide examples.

12. What are the personality traits of your principal that enable her to gain trust from the staff? Please identify and provide examples.





ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

๑. รศ.ดร. สุวัฒนา เอี่ยมอรรณ

๒. ผศ.ดร. วรากรณ์ ไทยมา

๓. ดร.ทัศนีย์ วงศ์ยืน

๔. ดร. ฌมัยภรณ์ แผล่งหล้า



ประวัติ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒนา เอี่ยมอพรพรรณ

Ph.D. (Curriculum and Instruction) (Mathematics Education), The Pennsylvania State University, U.S.A, 1980

ค.ม. (วิจัยการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย 2515

ค.บ. (คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์) (เกียรตินิยมอันดับสอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย 2513

ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์

ผลงานทางวิชาการ

บทความวิจัย

Gusmao, A. and Eamoraphan, S. (2015). A Comparative Study of Teachers' Career Satisfaction according to Their Demographics at Becora Technical Senior High School in Dili, Timor Leste, Scholar 7(2), December, 116-130.

Lwin, H. and Eamoraphan, S. (2015). A Comparative Study of Student Motivation for Learning Science and Science Achievement in the English and Thai programs at Mathayomwatsing School in Bangkok, Thailand. Scholar 7(2), December, 8-22.

Oluwatobiloba, O and Eamoraphan, S. (2015). Study of The Relationship between Dean Leadership Behavior and Instructor Professionalism Perceived by Instructors in the University of Lagos, Nigeria. Scholar 7(2), December, 1-7

Pungbankkradee, N. and Eamoraphan, S. (2015). A Study of Parents' Expectation and Satisfaction towards School Management in Nopparatpattanasas School, Bangkok Thailand. Scholar 7(2), December, 80-88.

Destrée, O and Eamoraphan, S. (2015). A Comparative Study on Students' Scores through Collaborative Learning and Non-Collaborative Learning at Saint Joseph Bangna School, Thailand. Scholar 7(1), June, 141-154.

- Long, L and Eamoraphan, S. (2015). A Study of the Relationship between School Climate and Students' School Life Satisfaction in Wu Han China-Britain International School. Scholar 7(1), June, 23-32.
- Partridge, B. and Eamoraphan, S. (2015). A Comparative Study on Students' Foreign Language Classroom Anxiety through Cooperative Learning on Grade 10 Students at Saint Joseph Bangna School, Thailand. Scholar 7(1), June, 172-186.
- Eamoraphan, S., Ye, Y, Tuicomepee, A and Purananon, D. (2014). Comparative Study on Psychology Graduate Students' Learning Difficulties and Satisfaction from Three Types of University in Thailand. Scholar 6(1), June, 78-84.
- Inngam, P and Eamoraphan, S. (2014). A Comparison of Students' Motivation for Learning English as a Foreign Language in Selected Public and Private Schools in Bangkok, Scholar 6(1), June, 15-19.

ประวัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ไทยมา

1. ชื่อ – นามสกุล ผศ.ดร.วราภรณ์ ไทยมา

2. ตำแหน่งปัจจุบัน คณบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

3. ประวัติการศึกษา

ระดับ	วุฒิการศึกษา	สถาบัน
ปริญญาตรี	ก(ภาษาอังกฤษ) .บ.	วิทยาลัยครูสวนสุนันทา (2525)
ปริญญาโท	M.S. (Business Education)	New Hampshire College, U.S.A. (1993)
ปริญญาเอก	Ed. D (Administrative and Policy Studies)	University of Pittsburgh, U.S.A. (2000)

4. ผลงานวิจัย

วราภรณ์ ไทยมา, สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์, สุบิน บุระรัช และเพ็ญจันทร์ จริงจิตร.วราภรณ์ ไทยมา

และคณะ. 2558. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
ไทย สำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนแห่งประเทศไทย.

วราภรณ์ ไทยมา. 2559. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาไทยกับประเทศในกลุ่มประชาคม
อาเซียนฯ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม

วราภรณ์ ไทยมา, สิรินคร สิ้นจินดาวงศ์, สุบิน บุระรัช และ เพ็ญจันทร์ จริงจิตร การกระทบอยู่การ

พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศ
อาเซียน .2558 ”.รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ สมาคมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนแห่งประเทศไทย ประจำปี ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 2558 กรกฎาคม 24 .2558, 66-80.

วารสาร ไทยมา และคณะ. 2558. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน” รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ประจำปี 2558. วันที่ 24 กรกฎาคม 2558 ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จสงขลา., 36-45.

Thaima, W., and et.al. “A Study of Secondary School Administration and Management for

Prevention of Narcotics in School.” 2015 .The Proceedings of The International Conference on Management, Business, and Economics & The 3rd International Conference on Tourism, Transport, and Logistics 2015 “Globalization of Knowledge Creation and Innovation in the Context of Emerging Economies”, Sydney, Australia .12-14 February 2015, 291-300.

Thaima, W. and others. 2015. A Study of Instructional Management of Teachers In 21st

Century: A Case Study of Suphan Buri Technical College, Proceeding of The International Conference on Management, Business, and Economics & The 3rd International Conference on Tourism, Transport, and Logistics 2015 “Globalization of Knowledge Creation and Innovation in the Context of Emerging Economies”, Sydney, Australia. 12-14 February 2015, 301-312.

8. สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ

ภาษาอังกฤษ การบริหาร การจัดการศึกษา การประกันคุณภาพ การประเมินคุณภาพการศึกษา

9. รางวัลวิจัยที่เคยได้รับ

1. เกียรติบัตรบทความดีเด่น สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ จากสมาคมสถาบันศึกษาคณะศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน ในการประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2558 ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ให้ไว้ ณ วันที่ 24 กรกฎาคม 2558

ประวัติ ดร.ทศนี วงศ์เย็น

วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 17 ธันวาคม 2484
สถานที่เกิด	จังหวัดภูเก็ต
ที่อยู่ปัจจุบัน	283/5 ซอยศรีเพื่อน ถนนริมคลองประปาฝั่งซ้าย บางซื่อ กทม. 10800
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2501 มัธยมศึกษาตอนต้นสวนสุนันทาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม) พ.ศ.2503 มัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พ.ศ. 2508 ครุศาสตรบัณฑิต (สาขามัธยมศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2515 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2538 ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546 ธรรมศึกษาชั้นเอก พ.ศ.2550 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2559 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

อดีต

ผู้อำนวยการ โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวัดระฆัง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ปัจจุบัน

ครูใหญ่ สถาบันบูรณะแพ่ง

ที่ปรึกษา ฝ่ายบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล

แผนกสามัญศึกษา วัดปัญญานันทาราม ตำบลคลองหก

อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเบญจมราชูทิศ

ในพระบรมราชูปถัมภ์

กรรมการบริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล แผนกสามัญศึกษา

ผู้จัดการสถาบันปัญญานันทะ วัดปัญญานันทาราม

ประวัติ ดร.ลย์พร แห้งหล้า

การศึกษา

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชานิตยการศึกษาและพัฒนา
หลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

ประสบการณ์ในการทำงาน

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนึ่ง กรุงเทพมหานคร 9 มกราคม 2549 – 29 มกราคม 2552

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอินทาราม กรุงเทพมหานคร 11 กุมภาพันธ์ 2552 – ปัจจุบัน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวธอรกาญจน์ นายโชติชัยเจริญ

วัน เดือน ปีเกิด 17 พฤษภาคม 2509

สถานที่เกิด อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ

ที่อยู่ปัจจุบัน 35 หมู่ 4 ตำบลบางกอบัว อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนนานาชาติไทย – สิงคโปร์ 1000 หมู่ 5 ตำบลสำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการ โรงเรียนนานาชาติไทย – สิงคโปร์

ประวัติการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนาม