

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของประเทศในกลุ่มอาเซียน*

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

จุฬารณญ์ ฉายโชติธัญเจริญ และอมรชัย ตันติเมธ

Tharornkarn Chaichoattanyajaroen and Amornchai Tantimedh

มหาวิทยาลัยสยาม

Siam University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: Kulasri_c@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 2) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน และ 3) คุณลักษณะด้านสังคม กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากประเทศในกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ ประกอบด้วย ประเทศไทย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหพันธรัฐมาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐสิงคโปร์ ซึ่งเป็นผู้ที่นักวิชาการหรือหน่วยงานต้นสังกัดแนะนำว่า เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาและเคยได้รับรางวัล ทั้งด้านคุณภาพสถานศึกษาและรางวัลด้านวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีแบบบันทึกการสังเกต การวิเคราะห์เนื้อหาและการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารเพื่อยืนยันผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนพบคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ประกอบด้วย ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ การไม่ถือตัว ความสุภาพ

*ได้รับบทความ: 30 เมษายน 2561; ตอปรับตีพิมพ์: 11 ธันวาคม 2561

Received: April 30, 2018; Accepted: December 11, 2018



อ่อนโยน การปรับเปลี่ยนได้ไว และการมีทัศนคติบวก 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย ความกล้า ความฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ความอดทน ความขยัน ความรอบคอบ การมีระเบียบวินัย ความมั่นคง และการส่งเสริม และ 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร ความเมตตา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

2. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนพบคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป ประกอบด้วย ความอบอุ่น ความสุขุม การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต การประนีประนอม การปรับเปลี่ยนได้ไว การมองโลกในแง่ดี การไม่ถือตัว และ ความสุขภาพอ่อนโยน 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task - related Traits) ประกอบด้วย ความกล้า ความฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น ความอดทน ความขยัน ความเข้มแข็ง การตระหนักรู้ ความมั่นคง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบ การมีระเบียบวินัย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงกระตุ้น การเปิดใจรับฟัง การเข้าใจผู้อื่น และ 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การใส่ใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ ความห่วงใย ความเมตตา การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การให้ความเคารพการยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา; กลุ่มประเทศอาเซียน

Abstract

Leadership Traits of the Woman Educational Administrators of Basic Education in ASEAN Countries was integrative research. The objectives of study 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 samplings of this study were woman administrators in basic education of 7 ASEAN countries who recommended by scholars or the authorities. They were from Thailand, Brunei Darussalam, Indonesia, Laos PDR, Philippines, Malaysia, and Singapore. The instruments for data collecting were semi – structured interview questions for woman as educational administrators and vice principals, the observation of woman administrators and content analysis. A focus group discussion was organized for confirming the results.



The research results revealed that:

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

2. There were three aspects of the effective leadership traits of the recognized woman administrators of basic education in ASEAN countries. 1) General Personality trait; covered warm, calm and cool, assertiveness, confidence, trustworthiness, honesty, compromise, resilience, optimism, modesty and politeness. 2) Task-related trait; covered dare, intelligence, knowledgeable, openness, determination, patience, work hard, strength, awareness, firmness, responsibility, meticulously, accept change, discipline, encouragement, supportiveness, listening and understanding and 3) Sociability trait; covered care, empathy, concern, kindness, accessible, friendliness, respecting, accepting and positive attitudes toward multiculturalism, effective communication and accommodative communication.

Keywords: Women Educational Administrators Traits; ASEAN Countries

1. บทนำ

ประชาคมอาเซียนได้กำหนดขอบข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาในภูมิภาค โดยให้อาเซียนมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลก เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ในวันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ. 2015 ทำให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้อาเซียนให้ความสำคัญตระหนักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนา

คุณภาพการศึกษาทุกระดับหากจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพ เป็นแรงงานที่มีฝีมือ ต้องเริ่มพัฒนาจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic Education) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดีคือ เพศหญิง เนื่องจากเพศหญิงเป็นเพศที่มีความอดทนและ



เข้าใจเด็กได้ดีกว่าเพศชาย แต่ทว่าสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน แม้ว่าจะมีครูสตรีจำนวน
มากกว่าครูชายแต่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่
ยังเป็นเพศชาย Airin (2010 : 12) ซึ่งให้เห็นถึง
อุปสรรคที่ทำให้สตรีไม่ได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา
คือ การกีดกันทางเพศ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียม
ประเพณี สตรีมีการศึกษาต่ำ ขาดความมั่นใจในตนเอง
ขาดคนให้คำแนะนำและแบบอย่างที่ดี (Bernadette
M. Gavino-Gumba, 2013 : 29)

ดังนั้นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ
ในกลุ่มอาเซียน จึงเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พัฒนาตนเองมีลักษณะ
ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในบริบทอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ทำให้ผู้เรียนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่ม
อาเซียน
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิ
ภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ
(Integrative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
คือผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ที่เป็นกลุ่ม

ตัวอย่าง 7 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ประเทศ
บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว สหพันธรัฐมาเลเซีย
สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสาธารณรัฐสิงคโปร์
ประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยประเทศละ 2 คน
การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ
ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ
ในกลุ่มอาเซียน ผู้วิจัยสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์
ผู้บริหารสตรี การสังเกต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี
การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่ม
อาเซียน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
ซึ่งผู้วิจัยสัมภาษณ์และสังเกตคุณลักษณะผู้บริหาร
สตรีด้วยตนเองการสังเคราะห์งานวิจัย และการ
สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารเพื่อยืนยัน
ผลการวิจัย

4. สรุปผลการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน
ที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต ผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่ม
อาเซียน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกลักษณะ
ทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย
ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสมความ
มั่นใจการไม่ถือตัวการมีทัศนคติบวก ความสุภาพ
อ่อนโยนความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือการ
ปรับเปลี่ยนได้ไว 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์
กับงาน (Task-related Traits) ประกอบด้วย ความกล้า



ความมุ่งมั่น ความอดทนไม่ย่อท้อ การเปิดรับสิ่งใหม่ การส่งเสริมสนับสนุน ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ ความฉลาดรอบรู้ การรับฟังเข้าใจผู้อื่น ความมั่นคงแน่นอน การใส่ใจในรายละเอียด มีความรอบคอบและการมีระเบียบวินัย 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา สงสาร การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตรการให้ความเคารพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม

2. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสมความมั่นใจ ความสุขุมเยือกเย็น การไม่ถือตัวอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การปรับเปลี่ยนได้ไว การมองโลกในแง่ดี และการประนีประนอม 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task-related Traits) ประกอบด้วย ความกล้า ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมั่นคงแน่นอน การส่งเสริมสนับสนุน ความมุ่งมั่น การเปิดใจรับฟังและการเข้าใจผู้อื่น ความอดทน ความไม่ย่อท้อขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ การตระหนักรู้ตนเองการยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความละเอียดรอบคอบ การสร้างแรงกระตุ้นและการมีระเบียบวินัย 3) คุณลักษณะด้านสังคม

(Sociability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ ความเมตตาสงสาร ความรักและห่วงใย การให้ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

5. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน อภิปรายผลดังนี้

1. ผลจากการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน จากการสัมภาษณ์ และการสังเกต มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีทุกท่านกล่าว ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีลักษณะอบอุ่น (Warm) รู้จักแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง มีทัศนคติบวกเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต และน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ การปรับเปลี่ยนได้ไว และเป็นผู้ที่ไม่ถือตัวอ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fook และ Sidhu (2009 : 112) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศมาเลเซียมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ถือตัวอ่อนน้อมถ่อมตน นอกจากนี้ยังเป็น ผู้ที่มองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก มีความซื่อสัตย์สุจริตสอดคล้องกับนักวิชาการ Koednok (2013 : 129)

1.2 คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี



ในสถานศึกษาของกลุ่มประเทศอาเซียน ประกอบด้วย ความกล้า (Dare) มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ (Determine) ความขยันขันแข็ง ความละเอียดรอบคอบ ความฉลาดรอบรู้ ความรับผิดชอบ การให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้อื่น ยินดีรับฟังเข้าใจผู้อื่น ความมั่นคงแน่นอนและใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fook และ Sidhu; Kelly และ Tjahjono (Fook and Sidhu 2009; Kelly, 2011; and Tjahjono, 2008)

1.3 คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ (Care) ใจดีมีเมตตา มีความเป็นมิตรสุภาพอ่อนโยน ให้ความเคารพ เข้าถึงได้ง่ายสอดคล้องกับการศึกษาของ Low (2009 : 18 - 30) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารในกลุ่มประเทศอาเซียน มีความเห็นอกเห็นใจ การดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น มีความเป็นมิตร มีเมตตา

2. ผลจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) ประกอบด้วย ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจในตนเองความสุขุมเยือกเย็นการไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือไว้วางใจการปรับเปลี่ยนได้ไว มองโลกในแง่ดี และการประนีประนอม

2.2 คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task-related Traits) ประกอบด้วย เป็นผู้ที่มีความกล้าความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ความมั่นคงแน่นอนการสร้างแรงกระตุ้น

การส่งเสริมสนับสนุน ความมุ่งมั่นการเปิดใจรับฟัง การเข้าใจผู้อื่น ความอดทน ไม่ย่อท้อขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบและการมีระเบียบวินัย

2.3 คุณลักษณะด้านสังคม (Socialability Traits) ประกอบด้วย การดูแลเอาใจใส่ ความเมตตาสงสาร ความห่วงใย ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

ผลการศึกษาคคุณลักษณะที่พบจากสังเคราะห์การสัมภาษณ์ การสังเกต งานวิจัย และการสนทนากลุ่ม พบว่า บุคลิกลักษณะทั่วไปที่เป็นลักษณะเด่น คือ ความอบอุ่น ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ “WARM” ในขณะที่คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับงาน คือ ความกล้า ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ “DARE” และคุณลักษณะด้านสังคม คือ ผู้ที่ใส่ใจดูแลผู้อื่น ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ “CARE” มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits) คือ ความอบอุ่น ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “WARM” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำสตรีที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ W = warm ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะทั่วไป อบอุ่น และมีความสุขุมเยือกเย็น A = assertiveness ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่รู้จักแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความมั่นใจในตนเอง น่าเชื่อถือไว้วางใจซื่อสัตย์สุจริต R = resilience ผู้บริหารสตรีที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ไว เนื่องจากเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีหรือมีทัศนคติบวก M = modesty



ผู้บริหารสตรีต้องไม่ถือตัว มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพอ่อนโยน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

บุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรีที่จะปรับตัวให้เข้ากับบริบทอาเซียน คือ อ่อนน้อม เชื่อมั่น ไว้วางใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Fook และ Sidhu (2009 : 112) การบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ในบริบทอาเซียนผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความสุขุมเยือกเย็น จึงสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เครียดได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Taormina และ Selvarajah (2005 : 305) นั่นคือ พวกเขารู้จักแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองอย่างเหมาะสม และมีความสุขพออนโยน ซึ่งสอดคล้องกับ Low (2009 : 2) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่นซึ่งก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Grove and Montgomery, 1999) ไม่ถือตัวอ่อนน้อมถ่อมตน ถ่อมตนรับความผิด ถ่อมตนในการรับคำแนะนำจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Foo (2013 : 13)

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task-related Traits) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า ความกล้าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ความกล้าตรงกับภาษาอังกฤษว่า “DARE” D = dare ผู้บริหารสตรีกล้าคิด กล้าลงมือปฏิบัติ กล้ารับความเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญกับความล้มเหลว กล้าริเริ่ม มีความฉลาดรอบรู้ พร้อมทั้งจะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ D นอกจากหมายถึง ความกล้า D ยังหมายถึง determination = ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน มีความอดทนต่อความยากลำบาก ขยันขันแข็ง เข้มแข็ง ไม่ท้อแท้ มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีความ

มั่นคงแน่นอน A = awareness หมายถึง การตระหนักรู้ ตนเอง R = responsibility คือ ความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ รับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ มีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน E = encourage ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังและมีความเข้าใจบุคลากร สามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

ผู้บริหารสตรีมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้บริบทอาเซียนฉลาดรอบรู้ เปิดรับความคิดใหม่และวิธีการที่ดีในการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Zakaria (2014 : 115-116) การศึกษาของ Bligh และ Michelle (2011 : 640) พบว่า การรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลต่อองค์กร เชื่อมต่อความคิดผู้อื่น ทำให้แก้ปัญหา เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม เป็นผู้ที่ใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับ Foo, et al. (2013 : 512-533) พบว่า ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อ จนกระทั่งประสบความสำเร็จอดทนต่อความล้มเหลว อดทนอยู่ในสภาวะที่กดดันได้ ยินดีรับภาระงานที่ยากลำบาก โดยไม่ย่อท้อมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำสตรีต้องฝ่าฟันอุปสรรคโดยทำงานอย่างหนัก เพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำเท่าเทียมกับชาย อีกทั้งยังต้องปฏิบัติงานเป็นสองเท่า เพื่อให้บุคลากรยอมรับในฐานะผู้บริหาร สอดคล้องกับ Langer (2003 : 14-18 cited in Dris Rizhan, 2012 : 24) เนื่องจากในสังคมอาเซียนบางประเทศ ยังไม่ค่อยยอมรับสตรี



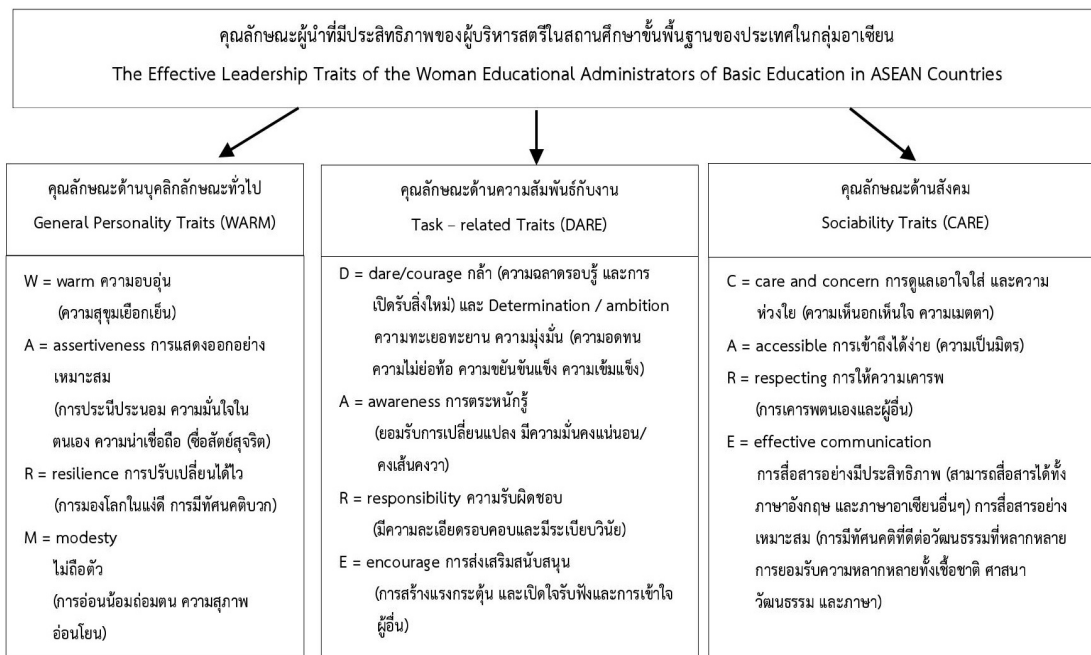
ในฐานะผู้บริหาร เช่น ภาชิตที่กล่าวว่า “ชายคือข้างเท้าหน้า หญิงคือข้างเท้าหลัง” นั้นหมายถึงชายเป็นผู้นำ หญิงเป็นผู้ตาม

การปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารควรสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีความหลากหลาย รู้จักการต่อรอง รู้สึกริ้วต่อวัฒนธรรม ใต้อการเปลี่ยนแปลง สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ ยอมรับบุคลากรที่มีความหลากหลายเชื้อชาติ และมีความยุติธรรมต่อทุกเชื้อชาติ สอดคล้องกับ Madinah และ Low (2009 : 140; 2009 : 7-8)

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีคุณลักษณะการดูแลเอาใจใส่ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “CARE” คำนี้แฝงไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการเข้าสังคม C = care ดูแลเอาใจใส่บุคลากรด้วยความรักและความห่วงใย A = accessible/approachable เป็นผู้เข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร R = Respective ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ ให้เกียรติผู้อื่น มีความเมตตากรุณาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้ดี E = Effective communication การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมจากการมี

ทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม) ซึ่งสามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

Amondi (2011 : 961-963) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีมีความเชี่ยวชาญด้านเครือข่าย การมีปฏิสัมพันธ์ ความเป็นมิตร เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นในฐานะมารดาที่ดูแลทั้งบุคลากรและนักเรียน เป็นธรรมชาติของสตรีที่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การด้านการศึกษา มีความเมตตากรุณาให้ความเคารพตนเองและผู้อื่นห่วงใยในทุกข์สุขหรือสวัสดิการของผู้อื่น แสดงความเมตตาต่อผู้อื่นสอดคล้องกับการศึกษาของ Fernando และ Preudhikulpradab; Fook และ Sidhu (2011 : 3; 2011 : 30) นอกจากนี้ ผู้บริหารสตรียังเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในกลุ่มประเทศอาเซียน จากการศึกษาของ Low และ Irawanto (2011 : 18; 2009) พบว่า ผู้บริหารสตรียังสามารถสื่อสารภาษาต่างๆ ในอาเซียนได้ รู้จักกาลเทศะสามารถการเจรจาต่อรอง เข้าใจความต้องการของผู้อื่นและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ฉลาดในการเข้าสังคม เข้าใจวัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรม และตื่นตัวต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง รูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน สรุปดังนี้



ภาพที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

6. ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้
 - ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการคัดเลือกผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทอาเซียน
 - ผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและองค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารสตรีนำไปใช้เป็นแนวทาง

- ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน
- ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป
 - ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโดยการสังเกตประกอบผลการสัมภาษณ์
 - ควรนำตัวแปรด้านวัฒนธรรมมาประกอบในการศึกษาวิจัย
 - ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสตรี



References

- Airin, R. (2010). *Influencing Factors of Female Underrepresentation as School Principals in Indonesia*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED536707.pdf>. (Accessed 10 November 2010).
- Amondi, Osumbah, B. (2011). Representation of Women in Top Education Management and Leadership Position in Kenya. *Advancing Women in Leadership*, 31(1), 57-68.
- Bligh, Michelle, C. (2011). *Personality Theories of Leadership. Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relation*. SAGE Publications.
- Gavino-Gumba, Bernadette, M. (2013). Gender Equality in a Higher Educational Institution: A Case in the Philippines. *Journal of Education, Arts and Humanities*, 1(3), 27-32.
- Fernondo, M., and Pruedhikulapradab, S. (2011). *Leadership with Heart in the Asian Context: Lessons from the Field (Philippines and Thailand)*. www.gjcs.org/.../inner.../leadership-heart-asian-contest-lessons-field-philippines-and-thailand. (Accessed 10 November 2010).
- Foo, et al. (2015). A Review of Singapore Principals' Leadership Qualities, Styles, and Roles. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 512-533.
- Fook, et al. (2009). *Leadership Characteristics of Principal in Malaysia*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1065746.pdf>. (Accessed 10 November 2010).
- Kelly, Kristy. (2011). *Gender Equality in Education: Looking beyond Parity: Vietnam Case Study: Women in Educational Leadership and Management*. IIEP, Policy Forum on Gender Equality in Education, 3-4. http://doc.iidp.unesco.org/wwwisis/repdoc/SEM313_16_eng.pdf. (Accessed 10 November 2010).
- Irawanto, Dodi Wirawan. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management-Second Quarter*, 4(2).
- Low, Kim Cheng. (2009). *Leading Globally - What Makes a Successful Global Leader in Today's Turbulent Times*. <http://www.g-casa.com/conferences/tallinn/.../Low.pdf>. =1982299. (Accessed 10 November 2010).



- Tjahjono, Heru. Kurnianto. (2008). *The Challenge of Indonesian female Managers in Business Sector toward Global Business Competition*. <http://herukniantotjahjono.com/.../SEMINAR-PSW-Heru-Majang-UMY.doc>. (Accessed 10 November 2010).
- Zakaria, Gamal Abdul Nasir. (2014). *Leadership Style of Religious School Headmasters and Its Relationship to Academic Achievement in Brunei Darussalam*. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/33845>. (Accessed 10 November 2010).

