

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน 2. เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และผู้ช่วยของผู้บริหารสตรีของผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนทั้ง 7 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐสิงคโปร์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ประเทศไทย ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสหพันธรัฐมาเลเซีย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้บริหารสตรี บันทึกการสังเกตคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตตั้งแต่เดือนเมษายน – เดือนสิงหาคม พ.ศ.2559

ขั้นตอนเสนอผลการวิเคราะห์

ตอนที่ 1 ผลของคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นการวิเคราะห์คูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประเทศสมาชิกของกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ ประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประเทศละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน และการสังเกตคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี

**ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ การสังเกต
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สังเคราะห์
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียน และการสนทนากลุ่ม**

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียนจากการสัมภาษณ์และการสังเกต**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
ประเทศละ 1 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสตรีประเทศละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน และจากการสังเกต ซึ่ง
กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน 7 ประเทศ คือ สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศไทย สาธารณรัฐสิงคโปร์
ประเทศบรูไนดารุสซาลาม และสหพันธรัฐมาเลเซีย ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยและ
บันทึกการสังเกตผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 7 ประเทศ
สามารถสรุปได้ดังนี้

**ผลการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน
การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1**

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาในปัจจุบันมีจำนวนไม่น้อยแต่ทุกคนมีคุณลักษณะที่เป็น
ลักษณะเด่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 ระบุคุณลักษณะเด่นของตนเองว่า “การให้การสนับสนุน
ส่งเสริมบุคลากร การสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เขาปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย นำความถนัดของเขา
ออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความจริงจัง กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เข้ามาใน
ระหว่างการทำงาน เคารพและให้เกียรติผู้อื่นเสมอไม่ว่าเขาจะเป็นใคร มีตำแหน่งอะไร เช่น งานวัน

เกิดรองผู้บริหารที่ฉันจัดให้ ฉันเชิญนักการมาร่วมงานด้วย ฉันมักจะโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติตาม ทำให้งานต่างๆ บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะอีกคุณลักษณะที่เด่นของฉันคือ การใส่ใจผู้อื่น เช่น ฉันจัดงานวันเกิดให้แก่รองผู้บริหารทำให้เขารู้สึกว่าเราใส่ใจในตัวเขา”

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 เราก็ปฏิบัติตามนั้นต่อเขา เขาจะได้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น บุคลากรคนนี้ชอบให้เราชื่นชมเขาต่อหน้าผู้อื่น บุคลากรอีกคนชอบของขวัญ ของตอบแทน เป็นต้น คุณลักษณะที่ฉันคิดว่าสำคัญมากอีกคุณลักษณะหนึ่งคือ การเป็นผู้ที่ไม่ตื่นตระหนก หรือต้องสุขุมเยือกเย็นเมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่น ผู้บริหารสตรีคนหนึ่งขณะที่เกิดแผ่นดินไหวเธอสงบไม่แสดงอาการว่าเธอหวาดกลัว เธอบอกว่า ถ้าผู้นำตกใจกลัวแล้วผู้ตามจะเป็นอย่างไร คงต้องเกิดความวุ่นวายขึ้นอย่างแน่นอน”

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

การปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน บุคลากรและชุมชนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาเพราะสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อพวกเขา ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 มีคุณลักษณะไคบังที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จในการเข้าถึงบุคคลและชุมชน “การให้เกียรติหรือเคารพผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความห่วงใย ผู้บริหารชายไม่ค่อยเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสักเท่าไร เช่น ครูคนหนึ่งป่วยต้องการเข้ารักษาตัวในโรงพยาบาล ผู้บริหารชายตอบว่าไม่ควรลาช่วงนี้ ถ้าเป็นฉันจะอนุญาตให้เขาลาเพราะเรื่องความเจ็บป่วยรอไม่ได้ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต้องสื่อสารเป็น สื่อสารคล่อง สื่อสารชัดเจนทำให้ชุมชนเข้าใจความต้องการของเรา ฉันมักจะเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยี เช่น ทางอีเมล ไลน์ วอทซ์อัพ เป็นต้น เพื่อแจ้งผลการดำเนินการต่างๆของโรงเรียนให้แก่ชุมชน ผู้ปกครอง หรือผู้ที่ให้การสนับสนุนโรงเรียน หรือเชิญบุคคลเหล่านั้นมาดื่มกาแฟด้วยกัน การกระทำเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้ฉันได้รับความร่วมมือและเงินบริจาคในการพัฒนาโรงเรียน”

เมื่อมีการเปิดเสรีอาเซียนนั้น คุณลักษณะใดของผู้บริหารสตรีที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน สำหรับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวถึงประเทศของเข่าว่า “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 เขาทักทายทุกคนแม้แต่่นักการ เขาเป็นคนอบอุ่นที่ทำให้พวกเราเชื่อมั่นในตัวเขา นอกจากนี้ยังเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เงินงบประมาณที่ได้จากรัฐนำมาพัฒนาโรงเรียน เธอสามารถชี้แจงได้ และยังขอปรึกษาจากชุมชนอีก ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปมาก อาคารสถานที่ดีกว่าก่อนมาก บุคลิกลักษณะที่สร้างกำลังใจได้ดีที่ผู้บริหารสตรีของเรามี คือ เขายังเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีว่า ทุกอย่างเป็นไปได้ ทำให้เขาไม่ลังเลในการปฏิบัติงาน”

คุณลักษณะด้านที่สัมพันธ์กับปฏิบัติงาน คือ “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษา สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เขาจะปฏิบัติทันที เขาระดมเงินทุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกอล์ฟการกุศลเพื่อนำเงินมาใช้ปรับปรุงอาคารสถานที่ เธอฝึกเล่นกอล์ฟโดยที่ไม่เคยเล่นมาก่อน ปรับปรุงหอประชุมโดยติดเครื่องปรับอากาศ ปรับปรุงห้องประกอบวิชาอิเล็กทรอนิกส์ ปรับปรุงห้องสมุดให้นำเข้าไปอ่านและค้นคว้า เขาเข้าใจพวกเราโดยการปรับปรุงห้องพักครูให้มีพื้นที่สำหรับพักผ่อนหลังการสอน เขายังเป็นผู้ที่ฉลาดรอบรู้ ให้คำแนะนำแก่พวกเราด้านการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน เขาเป็นผู้ที่มีความอดทน ขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อ มาทำงานแต่เช้าแต่กลับบ้านเย็น บางวันกลับหลังจากครูทุกคน มีความรับผิดชอบสูง เช่น มาปฏิบัติงานก่อนครบกำหนดวันลา เพื่อมาดูแลการซ้อมใหญ่ 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 “ผู้บริหารของเราสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของอาเซียน ได้อย่างคล่องแคล่ว ยังให้เกียรติผู้อื่นไม่ว่าเขาจะเป็นคนชาติใด เช่น นักการ แม่ครัว เป็นคนชาติอื่น ผู้บริหารให้เกียรติเท่าเทียมกับบุคลากรอื่นที่เป็นชาติเดียวกัน เสมอภาคกัน”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 1

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 1 เมื่อวันที่ 14 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของประเทศไทยที่ 1 เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว เห็นได้จากระหว่างที่ผู้บริหารสตรีพาชมโรงเรียน เมื่อพบนักการ ผู้บริหารจะทักทาย ให้เกียรติ ไม่แสดงอาการดูถูก เช่น ทักทายนักการว่า “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 มีระเบียบวินัยเมื่อรับปากใครแล้วก็ปฏิบัติตามที่รับคำ ขณะที่ผู้บริหารพวกรโรงเรียน 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 ผู้บริหารยังปรับปรุงห้องสมุดโดยให้นำคอมพิวเตอร์ไปติดตั้งในห้องสมุดเพื่อให้นักเรียนค้นคว้าในระหว่างอยู่ที่โรงเรียน 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 “ฉันเป็นคนที่มักจะวิตกกังวล หากงานยังไม่สำเร็จ หรือวิตกกังวลว่างานจะออกมาไม่ดี ฉันจะคิดมากจนกว่างานนั้นๆ จะลุล่วงไปด้วยดี 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 เราต้องสร้างความยุติธรรมให้มีในองค์กร ทุกคนเท่าเทียมกันไม่ว่าเขาจะนับถือศาสนาอะไร เป็นคนเชื้อชาติใด หรือมีตำแหน่งอะไรก็ตาม โรงเรียนมีครูมุสลิมอยู่คนหนึ่ง เวลาที่เขาต้องการลาหยุดเพื่อประกอบพิธีกรรมทางศาสนา เราอนุญาตให้เขาลาได้ ฉันมีความเข้าใจบุคลากรได้ อะไรที่สามารถตอบสนองความต้องการในการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ฉันยินดีสนับสนุนเท่าที่ทำได้เพราะโรงเรียนต้องรองรับประมาณแต่ถ้าเป็นเรื่องจำเป็นและเราขอจากชุมชนได้ ฉันก็ยินดีทำให้”

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรี คือ “ฉันเป็นกันเองกับทุกคนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย บุคลากรมีปัญหาอะไร พวกเขาเข้าพบได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว พวกเราเคยไปพักผ่อนด้วยกันหลายแห่ง รวมทั้งประเทศไทยด้วย บางทีนี้ได้รับประทานอาหารด้วยกัน พวกเราเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ฉันให้เกียรติทุกคนเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นช่างซ่อม แม่บ้าน นักเรียนหรือบุคลากร ฉันดูแลเอาใจใส่พวกเขาเหมือนแม่ดูแลลูก โดยเฉพาะกับนักเรียนฉันคิดเสมอว่า เรื่องการปฏิสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญ การที่เราจะได้รับความร่วมมือหรือไม่ก็อยู่ที่เรามีความเป็นมิตร มีทักษะการเจรจาหรือไม่ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้หญิงน่าจะทำได้ดีกว่าชาย”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้บริหารกล่าวว่า “ฉันในฐานะผู้บริหารของประเทศที่เป็นหนึ่งในสมาชิกอาเซียน ฉันเป็นคนที่ยอมรับในความหลากหลาย เข้าใจความแตกต่างของแต่ละชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ฉันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 2

คุณลักษณะเด่นของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “ผู้บริหารของพวกเราเป็นคนใจดี ครุมีปัญหาอะไรเขาจะคอยแนะนำหรือช่วยเหลือเสมอ เขาเป็นคนที่มีความประสพการณ์มาก เข้าใจพวกเราดี”

คุณลักษณะด้อยของผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยทั้งสองคนกล่าวว่า “พวกเราคิดว่าผู้บริหารของพวกเราไม่มีคุณลักษณะด้อยอะไร”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความมั่นใจในตนเองจึงทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตัวเธอ ทั้งเธอยังเป็นคนจริงใจ ซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส เป็นคนที่สุภาพอ่อนโยน ไม่ถือตัว แม้ว่าจะเป็นผู้บริหาร เรารับประทานอาหารร่วมกัน ที่ยวด้วยกัน เธอเป็นคนที่อบอุ่น คุณแลพวกเรา เหมือนคนในครอบครัว เธอปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับบริบทโรงเรียนได้ไว เธอมาประจำที่โรงเรียนนี้ได้ไม่นานก็สามารถเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของพวกเรา พวกเรายินดีที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำของเธอ”

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

คุณลักษณะด้านสังคมในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารระบุว่า “ผู้บริหารของเราใจดี คุณแลเอาใจใส่พวกเราเหมือนคนในครอบครัว เป็นมิตรกับทุกคน ชุมชนจึงช่วยเหลือตามที่โรงเรียนขอ บางทีผู้บริหารก็ขอกองคักร์ไม่หวังผลกำไร เธอเป็นกันเองกับพวกเรา ไปเที่ยวด้วยกัน รับประทานอาหารร่วมกัน มีปัญหาอะไรพวกเราเข้าไปพบได้เสมอ เธอยินดีจะรับฟังทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการเปิดประชาคมอาเซียนของผู้บริหารในมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหาร “ผู้บริหารของเรเป็นคนที่ยอมรับคนชาติอื่น หรือศาสนาอื่นๆ เช่น ที่โรงเรียนของเรามีครุ นับถือศาสนาอิสลาม และนักเรียนของเราก็มีหลากหลายเชื้อชาติ เธอเข้าใจทั้งชุมชน บุคลากร และนักเรียนได้ดี”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 2

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 2 เมื่อวันที่ 21 เดือน กรกฎาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่ถือตัว ขณะที่เดินชมโรงเรียน ผู้บริหารเดินผ่านนักการที่ทำความสะดวก อาคาร เขาพักทายนักการด้วยความสุภาพอ่อนโยน นักการยิ้มแย้มตอบรับ วันที่ผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์ เป็นวันที่ผู้บริหารสตรีเชิญวิทยากรเข้ามาบรรยายเรื่อง “ความสำคัญของภาษาอังกฤษ” ในช่วงเช้า ผู้บริหารยุ่งเรื่องการต้อนรับวิทยากรและเข้าร่วมฟังบรรยาย แต่ผู้บริหารยินดีสละเวลาให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งให้ผู้ช่วยรอให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์อีกด้วย แม้งานจะยุ่งอย่างไร ผู้บริหารสตรีผู้นั้นไม่แสดงอาการหงุดหงิด หรือสีหน้าไม่พึงพอใจกลับเต็มใจให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ประมาณหนึ่งชั่วโมง และยังพาชมโรงเรียนอีกด้วย แสดงถึงความมีน้ำใจ ขณะที่เดินผ่านครู นักเรียนและนักการ ผู้บริหารสตรีพักทายนักการด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม อบอุน 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 ผู้บริหารเต็มใจให้สัมภาษณ์โดยไม่เร่งรีบหรือทำให้ผู้วิจัยรู้สึกกังวล ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้บริหารยินดีต้อนรับผู้วิจัยที่เป็นชาวต่างชาติ ภายในโรงเรียนมีนักเรียนที่หลากหลายเชื้อชาติ หลายศาสนา ขณะที่เดินเยี่ยมชมโรงเรียน ครู นักเรียนและนักการพักทนายผู้บริหารด้วยสีหน้ายิ้มแย้มและผู้บริหารทักทายพวกเขาด้วยสีหน้าที่ยิ้มแย้ม มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารให้เกียรติทุกคนแม้แต่นักการ ผู้บริหารสตรีก็ให้การทักทายเขา เป็นกันเองเช่นเดียวกับการทักทายครูหรือนักเรียน แสดงออกถึงความเมตตา ขณะชมโรงเรียนผู้บริหารชี้ให้ชุมชนโดยรอบโรงเรียนและบอกว่า ที่นี่มีทั้งชาวจีน ชาวอินเดีย ผู้ที่นับถือศาสนาพุทธ ศาสนาฮินดู และศาสนาอิสลาม เด็กจึงมีความหลากหลายเชื้อชาติ และวัฒนธรรม ผู้บริหารบอกว่า “เราต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 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 การไม่ถือตัวหรือเป็นกันเอง การเอาใจใส่ การยอมรับในความหลากหลาย และมีความเมตตา

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศไทย 3

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

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารประเทศไทย 3 ผู้บริหารระบุว่า “ฉันมีความอดทนน้อยหากบุคลากรทำงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ฉันจะคอยกดดันให้บุคลากรทำงานให้เสร็จตามกำหนดซึ่งอาจจะทำให้บุคลากรบางคนไม่พอใจ”

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

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันเป็นคนที่มีความอดทน ผู้หญิงมีความอดทนมากกว่าผู้ชาย อดทนต่อความเครียด ฉันว่าผู้หญิงยังเหมาะกับการบริหารงานโรงเรียนเนื่องจากผู้หญิงรักเด็กทำให้ผู้บริหารหญิงพยายามคิดโครงการต่างๆ ในการพัฒนาการศึกษาเพราะต้องการให้นักเรียนมีอนาคตที่ดี ฉันรู้จักบุคลากรทุกคนดี และเข้าใจพวกเขา รู้จุดด้อย จุดเด่นจนฉันสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรไปทำได้เหมาะสมตามศักยภาพของพวกเขาซึ่งฉันคิดว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพพึงมี ฉันกล้าเผชิญกับปัญหาและเรียนรู้ปัญหานั้นๆ ฉันยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร รับฟังปัญหาของพวกเขาและช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น เช่น มีบุคลากรคนหนึ่งมาสายติดต่อกัน 1 สัปดาห์ ฉันเรียกเขามาพูดคุยถึงปัญหาและแนะนำแนวทางแก้ปัญหา หลังจากนั้นเขาไม่มาสายอีกเลย”

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

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

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 “ผู้บริหารของพวกเราเชื่อมั่นในตนเอง 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 เธอปฏิบัติต่อบุคลากรเหมือนพี่น้อง โดยเฉพาะหลังเลิกงาน 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 ออบอุ่น เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารยังอนุญาตให้ผู้ช่วยพาผู้วิจัยชมเมือง ผู้บริหารทักทายบุคลากรด้วยความสนิทสนม ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารรู้สึกเป็นกันเองและออบอุ่น 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 การให้เกียรติการยอมรับในความหลากหลาย มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น และใจดีมีเมตตา

การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4

คุณลักษณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ระบุว่า เป็นคุณลักษณะเด่นของตนเอง คือ “ฉันคิดว่าคุณลักษณะเด่นของฉันคือ ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นคนที่มักจะประนีประนอมซึ่งฉันคิดว่าผู้หญิงมักจะใช้การประนีประนอมมากกว่า การเอาชนะ นอกจากนี้ในสถานศึกษาเรานำไม่ควรคิดว่าความคิดของเราถูกต้องเสมอไป ควรมีใจเปิดกว้างรับความคิดของบุคคลากรอื่น หากความคิดของใครที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ เราควรนำไปปฏิบัติจะทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคคลากร

คุณลักษณะด้อยที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 4 ตามที่ผู้บริหารสตรีระบุว่า “การเป็นคนหงุดหงิดง่ายโดยเฉพาะถ้าผลงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนฉันจะแสดงอาการไม่พอใจแต่ก็ไม่ถึงกับแสดงอาการโกรธหรือตำหนิบุคคลากรรุนแรง”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4 ผู้บริหารสตรีระบุว่า “ฉันคิดว่าผู้บริหารทุกคนที่อยู่ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความมั่นใจในตนเอง ถ้าไม่มีความมั่นใจในตนเองก็คงไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือไม่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้เพราะผู้บริหารที่ไม่มั่นใจในตนเองจะไม่สามารถตัดสินใจหรือกล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ฉันพูดคุยกับบุคคลากรด้วยความสุภาพอ่อนโยนเพราะเชื่อว่าคนเราต้องการฟังคำอ่อนหวานนุ่มนวล” ผู้บริหารสตรีเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารกล่าวว่า “ฉันคิดว่าคนเราสามารถทำผิดพลาดได้ ความผิดพลาดต่างๆ เป็นประสบการณ์หรือบทเรียนที่เรานำมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานในอนาคต”

คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ฉันเชื่อว่าหากเราเป็นคนอดทน เราจะฝ่าอุปสรรคไปได้ การบริหารการศึกษามีอุปสรรคมากมายที่ผู้บริหารต้องใช้ความอดทน ทั้งต้องทุ่มเทในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก การทำงานในตำแหน่งสูงต้องการการทำงานที่มีความละเอียดรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ ต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ยินดีเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะของบุคคลากร เขาจะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การรับฟังไม่ใช่เราจะนำทุกอย่างมาปฏิบัติ เราเป็นผู้นำต้องพิจารณาอย่างชาญฉลาดว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน”

คุณลักษณะด้านสังคม ผู้บริหารระบุว่า “ฉันคิดว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อีก หากเรดีกับบุคลากร ใส่ใจ ห่วงใยเขา เขาจะให้ความร่วมมือในการทำงาน เมื่อมีใครเจ็บป่วยฉันจะถามเขาว่าเป็นอะไร ต้องการให้ช่วยอะไรไหม นอกเวลางานบางที่ฉันก็ไปเดินซื้อของกับพวกเขา หรือรับประทานอาหารเย็นร่วมกันเหมือนกับพี่น้อง ด้านชุมชนฉันให้เกียรติชุมชน โดยเชิญเขามาร่วมงานที่โรงเรียนจัดเสมอ เมื่อโรงเรียนของความอนุเคราะห์สิ่งใด ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี”

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

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 4

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของเราใจดี มีเมตตา เข้าถึงได้ง่าย เมื่อมีปัญหาใดไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เราสามารถเข้าพบได้ทันที บางที่พวกเราโทรไปถามว่าผู้บริหารอยู่ที่ไหน เราเดินไปพบและพูดคุยกับเขาได้ทุกที่ เว้นแต่เป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องคุยในห้องพัก ผู้บริหารให้เกียรติพวกเราเสมอ ปฏิบัติต่อเราเหมือนพี่น้องไม่เคยแบ่งว่าเราเป็นผู้บังคับบัญชาและเขาเป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งพวกเราก็ไปเดินซื้อของด้วยกัน หรือรับประทานอาหารเย็นด้วยกัน”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีจากมุมมองของรองผู้บริหาร “คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารเราก็คือ ผู้บริหารบางครั้งผู้บริหารพิจารณาเรื่องบางเรื่องอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากเกินไปทำให้งานล่าช้า”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร “ผู้บริหารของเราเป็นคนสุภาพอ่อนโยน เป็นคนอบอุ่นอาจเป็นเพราะเขาดูแลพวกเราเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว เป็นแม่ที่ดูแลทุกข์สุข

ของลูกๆ กับบุคลากรอาวุโส ผู้บริหารก็ปฏิบัติตัวให้เกียรติพวกเขา อ่อนน้อมถ่อมตน “ไม่ถือตัวราวกับว่าเป็นญาติผู้ใหญ่ของตนเอง”

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

คุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนใจดี มีเมตตา ใส่ใจในทุกข์สุขของบุคลากร เขามักจะคอยถามไถ่ทุกข์สุข เขาเป็นกันเองกับพวกเรา เวลาที่เลิกงานแล้วบางวันเขาจะเดินไปซื้อของด้วย หรือไม่ก็รับประทานอาหารร่วมกันโดยเชิญไปที่บ้าน”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียนในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารสตรีของเรา พุศุภภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว เป็นคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงยอมรับคนชาติอื่น ศาสนาอื่น เป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด ในโรงเรียนของเรามีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ และศาสนา”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย 4

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย 4 เมื่อวันที่ 24 เดือน สิงหาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

ผู้บริหารสตรีประเทศไทย 4 เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว ขณะที่พูดคุยกับครูและนักเรียน ผู้บริหารสตรีพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล 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 “การศึกษาดูงานในโรงเรียนอื่นๆทำให้ได้รับความรู้มากมายและยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนและยังแสดงถึงความเป็นคนเฉลียวฉลาดอีกด้วย

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”

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 ผู้บริหารระบุคุณลักษณะค้อยของตนเองว่า “ตัวเองไม่ค่อยมีต้นทุนทางสังคมในพื้นที่ที่ตนทำงานอยู่ ไม่ค่อยรู้จักคนในชุมชนเพราะย้ายมาจากโรงเรียนอื่น”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี เขาระบุว่า “ฉันมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ใช่ฉันเท่านั้นที่มีความมั่นใจในตนเอง แต่ผู้หญิงทุกคนมีความมั่นใจในตนเองแต่มีมากและน้อยต่างกันไปตามบริบท 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 ปฏิบัติต่อเขาในฐานะผู้ร่วมงานหรือเหมือนคนในครอบครัวโดยไต่ถามทุกข์สุข เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีอะไรที่เราพอช่วยเขาได้ก็ช่วย พูดคุยกับเขาไม่รู้สึกว่าจับผิด หรือคอยแต่ตำหนิเขา เมื่อมีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ ไม่ใช่อำนาจในการบริหารจัดการองค์กร”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “เราต้องเน้นความสามารถในการสื่อสารของตนเอง ฉันสามารถพูดภาษาอังกฤษได้อีกทั้งเราควรยอมรับในความหลากหลายเพราะมีผู้คนข้ามประเทศมาทำงาน เราต้องเปิดใจยอมรับพวกเขา ดูแลบุตรหลานเขา เหมือนกับคนในเชื้อชาติของเรา”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง พยายามทำให้ดีที่สุด และให้บรรลุวัตถุประสงค์ เน้นการมีส่วนร่วมโดยประชุมปรึกษาหารือให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของทุกคนและพิจารณาเลือกความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน”

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราบางครั้งโอนอ่อนผ่อนตามเมื่อบุคลากรบางคนเสนอความคิดจนผู้บริหารล้อยตามความคิดนั้นจนทำให้บุคลากรบางคนรู้สึกว่าผู้บริหารไม่มีจุดยืน”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ตัดสินใจอะไรได้รวดเร็ว เธอเป็นคนที่สุขุมเยือกเย็น ไม่ตื่นตระหนกกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เธอสุภาพอ่อนโยนซึ่งเป็นคุณลักษณะสตรีในชาติของเรา นอกจากนี้เธอยังเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริตซึ่งทำให้บุคลากรเชื่อถือไว้วางใจ การปฏิบัติงานโปร่งใส ไม่มีการขยอกเงินงบประมาณ”

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 ผู้บริหารให้การต้อนรับเป็นอย่างดีเป็นกันเอง ผู้บริหารสตรีกล่าวทักทายด้วยน้ำเสียงสุภาพอ่อนโยน รู้สึกได้ถึงความเป็นคนอบอุ่น ไม่เคร่งเครียด ระหว่างที่สัมภาษณ์มีครูเข้ามาแจ้งว่า สามีของครูคนหนึ่งเสียชีวิต ผู้บริหารได้ถามถึงการช่วยเหลือครูคนนั้น รวมทั้งให้แจ้งเพื่อนครูทราบและกำหนดวันที่จะไปร่วมงานศพอย่างพร้อมเพรียงกัน ครูอีกคนหนึ่งเข้ามาให้ลงนามรายรับ – รายจ่ายของการจัดกิจกรรมที่ผ่านมา เพื่อปิดบัญชีการใช้จ่ายของกิจกรรมนั้น การลงนามในบัญชีผู้บริหารให้ครูชี้แจงรายละเอียด ผู้บริหารสตรีได้ชี้แจงการเบิกจ่ายเงินของตนเองให้ครูทราบ แสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารสตรีพูดคุยเรื่องงานกับครูทั้งสองคนอย่างไม่ถือตัว ใช้ถ้อยคำสุภาพ ขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารตอบข้อคำถามด้วยความมั่นใจ

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

จากการที่ผู้บริหารสตรีลงนามในบัญชีรายรับ-รายจ่ายของกิจกรรมโดยให้ครูชี้แจงรายละเอียด แสดงว่าผู้บริหารเป็นคนละเอียดรอบคอบ ขณะเดินเยี่ยมชมโรงเรียนพบว่า รางวัลบางรางวัลโรงเรียนได้รับขณะที่ผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่ง เช่น รางวัลการสอบระดับชาติในเกณฑ์ดี และมีภาพที่ส่งนักเรียนเข้าร่วมในการแข่งขันระดับชาติ ซึ่งจากสิ่งทีเห็นดังกล่าวทำให้ทราบถึงความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสตรี

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะที่สัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ครุคนหนึ่งเข้ามาให้ลงนามในเอกสารการเงิน และมีครูอีกคนหนึ่งมาแจ้งว่าสามีของครุคนหนึ่งเสียชีวิต ผู้บริหารสตรีให้ครูแจ้งครุคนอื่นๆ ทราบ เพื่อนัดหมายเข้าร่วมงานศพ และให้รวบรวมเงินช่วยงานศพด้วย ผู้บริหารสตรีให้เข้าพบและพูดคุยธุระอย่างเป็นทางการกันเอง 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 เมื่อฉันมอบหมายงานให้ใครฉันจะติดตามการทำงานของพวกเขาอย่างใกล้ชิดอาจทำให้บางคนรู้สึกว่าเขาคอยตรวจสอบตลอดเวลา ทำให้เขาทำงานไม่คล่องตัว”

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีประเทศไทย 6 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีระบุว่า “การที่ผู้บริหารสตรีจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรหรือสังคมได้ เขาต้องมีความมั่นใจในตนเอง การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะข้อนี้ซึ่งฉันก็เป็นผู้หญิงที่มีความมั่นใจในตนเองจึงได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้บริหาร ถึงแม้ว่าฉันจะมีความมั่นใจในตนเอง ฉันรู้จักประนีประนอมโดยนำแนวคิดของบุคลากรมาปรับใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้ฉันยังเป็นคนใจเย็น โดยเฉพาะเมื่อเราต้องทำงานกับนักเรียนยุคใหม่ เช่น นักเรียนทำผิด ฉันถามเขาว่าทำไมทำผิด และให้เขาพิจารณาความคิดของตนเอง 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”

คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี กล่าวว่า “พวกเราไม่เห็นว่าคุณบริหารของเรามีอะไรที่เป็นคุณลักษณะด้อย”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร รองผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง แต่ไม่มากจนเกินไปจนกลายเป็นคนหยิ่ง นอกจากนี้เขายังเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี คือมองว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพเพียงแต่จะต้องรู้ศักยภาพของบุคลากรแต่

ละคน เมื่อมอบหมายงานต่างๆจะได้มอบหมายงานให้ตรงกับศักยภาพของพวกเขา ผู้บริหารยังเป็นคนที่ไม่ถือตัว เธอร่วมรับประทานอาหารกับพวกเรา เธอมีลักษณะอบอุ่น เรามีความรู้สึกเหมือนเธอเป็นแม่ที่คอยดูแลพวกเราที่เป็นลูก”

คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี “ผู้บริหารของเราเป็นคนฉลาด รอบรู้ เธอวางแผนการทำงานโดยที่เธอวางแผนสำรองไว้เพื่อเสมอ เธอเป็นคนที่เข้าใจบุคลากรดี และยังคงคอยส่งเสริมสนับสนุนพวกเรา 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”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 6

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 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 ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาคุณลักษณะเหล่านี้พบจากการให้ความสำคัญกับการจัดสรรการใช้งานอาคาร โดยจัดให้มีห้องประกอบการเรียนการสอนไอทีเพื่อพัฒนานักเรียนให้ทันกับเทคโนโลยี ขยายเนื้อที่สถานศึกษาออกไปอีก ระหว่างเดินชม ครูคนหนึ่งเดินเข้ามาเพื่อปรึกษาเรื่องนักเรียนคนหนึ่งมีปัญหาเรื่องความประพฤติ ผู้บริหารสตรีบอกครูว่า หลังจากนั้นประมาณครึ่งชั่วโมงให้ครูพานักเรียนไปพบผู้บริหารสตรีที่ห้องพัก ผู้บริหารสตรีบอกผู้วิจัยว่า เขาไม่ใช้วิธีรุนแรงกับนักเรียนแต่จะใช้วิธีการถามหาสาเหตุและแก้ที่ต้นเหตุ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะที่ผู้บริหารนำชมโรงเรียนด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้เยี่ยมชมการเรียนการสอน ครูและนักเรียนทักทายผู้บริหารอย่างเป็นกันเอง ผู้บริหารก็ทักทายครูและนักเรียนเช่นกัน นักเรียนในห้องเรียนนั้นมีนักเรียนชาติอื่นเรียนร่วมด้วย จากการสังเกตผู้บริหาร ครูและนักเรียนผู้บริหารสตรี เป็นมีความเป็นมิตรกับทุกเชื้อชาติ 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 ผู้บริหารเป็นผู้นำต้องรู้จักตนเองจึงจะบริหารจัดการ 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 “การทำสิ่งใดต้องมีอุปสรรคทั้งสิ้น เราต้องถากถาง ไม่ย่อท้อ ถ้าเราไม่ก้าว ไม่ขึ้นแล้วใครจะก้าว จะขึ้นให้ ถ้าคิดจะทำอะไรต้องเดินหน้า ต้องพยายาม เราเป็นสตรีต้องทำให้สังคมยอมรับ ตอนแรกโรงเรียนมีอาคารเพียงหลังเดียว นักเรียนต้องเรียนสองรอบ (เช้า-บ่าย) ฉันยื่นคำร้องของงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ เมื่อ 10 ปีที่แล้วมีนักเรียน 400 คน ปัจจุบันมีนักเรียนจำนวน 1,600 คน ห้องสมุดเช่นกัน เดิมโรงเรียนไม่มีห้องสมุด ฉันยื่นคำร้องไปยังภรรยาผู้นำประเทศจึงได้ห้องสมุด ผู้หญิงเป็นผู้บริหารต้องเก่ง ต้องมีความรอบรู้ ต้องรู้จักตนเอง อ่อนดั้นไหนต้องบำรุงดั้นนั้น ผู้หญิงใส่ใจในรายละเอียดมากกว่าชาย ฉันปฏิบัติต่อครูเสมอต้นเสมอปลาย ต้องยุติธรรม ผู้หญิงมีความเป็นระเบียบ บุคลากรจึงศรัทธาในตัวผู้นำ เรายังต้องมีความอดทนจึงจะประสบความสำเร็จ”

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

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีในบริบทอาเซียน ผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ ต้องใจกว้าง เป็นคนเก่ง พูดได้หลายภาษาและต้อง เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้เราต้อง

มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม เสมอภาคกัน ไม่ว่าเขาจะเป็นคนชาติใด ศาสนาใด หรือมีวัฒนธรรมต่างจากเราอย่างไร”

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ช่วยหรือรองผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี รองผู้บริหารกล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีลักษณะเด่นคือ เป็นคนที่มีความกล้าหาญ อ่อนหวาน ซื่อตรง มีความรอบรู้หลายภาษา ไม่ลำเอียง หนักแน่น

คุณลักษณะค้อยของผู้บริหารสตรีในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี ผู้ช่วยผู้บริหารกล่าวว่า “เป็นคนใจร้อน ถ้าต้องการได้อะไร ต้องได้อย่างนั้นแต่ปัจจุบันน้อยลงไป”

คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไปของผู้บริหารในมุมมองของรองผู้บริหารสตรี คือ “ผู้บริหารของพวกเราเคยเป็นทหารมาก่อนดังนั้นเธอจึงเป็นคนตรงไปตรงมา พูดอะไรไม่อ้อมค้อม ซึ่งอสังค์สุจริต พูดจริงทำจริง สิ่งใดที่เธอตั้งใจว่าจะทำ เธอจะทำ เธอมีความมั่นใจในตัวเองมาก เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้เพียงลงมือปฏิบัติ เป็นคนไม่ถือตัว ไม่ยกตัวเองข่มคนอื่น ในฐานะผู้บริหารที่จะนำมาสู่ความขัดแย้ง เป็นคนที่ดูเหมือนจะเป็นคนแข็งกระด้างแต่ที่จริงเธอสุภาพอ่อนโยน ออบอุน ทำให้พวกเราเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารของเรา”

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

ปัจจุบันมีมากกว่า ผู้บริหารของเราเป็นผู้หญิงจึงเน้นความเป็นระเบียบวินัย ละเอียดถี่ถ้วน เจ้าระเบียบมากกว่าชาย 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 ถ้าที่ จะเปลี่ยนแปลง”

บันทึกการสังเกตคุณลักษณะผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 7

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบุคคลที่สังเกต

สังเกตผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยที่ 7 เมื่อวันที่ 28 เดือน สิงหาคม พ.ศ.2559

2. ข้อมูลจากการสังเกต

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะทั่วไป (General Personality Traits)

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

2. คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน (Task – related Traits)

เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีพาเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีชี้ให้ดูรั้วโรงเรียนที่ยังสร้างไม่เสร็จสมบูรณ์ ขอบริจาคเงินในการสร้างรั้วนี้จากชุมชนและครูมาสร้างโดยกำหนดว่าปีนี้จะได้ส่วนใด และปีถัดไปส่วนใด อาคารเดิมที่คับแคบเกินไป ต้องให้นักเรียนผลัดกันเรียนสองรอบ ผู้บริหารสตรีชี้ให้ดูอาคารหลังใหม่ที่เขาของงบประมาณมาสร้าง จากนั้นพาชมห้องสมุดที่ของบประมาณมาจากผู้บริหารระดับสูงของประเทศมาสร้างจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาอีกทั้งเป็นกล้าคิด กล้าทำ ซึ่งจะเห็นได้จากภายในห้องพักผู้บริหารมีรางวัลต่างๆ หลายรางวัลที่ได้จากการองค์กรภาครัฐ

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits)

ขณะเยี่ยมชมโรงเรียน ผู้บริหารสตรีได้พาชมโครงการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่ครอบครัว เช่น การเย็บผ้า มีจักรเย็บผ้าอยู่สองถึงสามคัน โรงเพาะเห็ด ร้าน

สหกรณ์โรงเรียน นักเรียนที่มีปัญหาเรื่องการเงินสามารถมาฝึกอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ ผู้บริหารสตรีสามารถสื่อสารได้หลายภาษา ภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางในการสื่อสารระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ การจัดทำโครงการเสริมรายได้ให้นักเรียนเป็นการใส่ใจห่วงใยผู้อื่น เห็นอกเห็นใจในความลำบากของลูกศิษย์ และระหว่างที่ชมโรงเห็ด และแปลงเกษตรพบกับนักเรียนมัธยมกลุ่มหนึ่ง พวกเขาเข้ามาทักทายผู้บริหาร ผู้บริหารทักทายนักเรียนกลุ่มนั้นเหมือนคุยกับลูกศิษย์ด้วยความเป็นมิตร

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 “แม้ว่าผู้บริหารของเราจะเป็นเจ้านายแต่ไม่ได้

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 หรืออ้อมค้อมด้วยความสุภาพ ตรงไปตรงมา จริงใจ ไม่ก้าวร้าว เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 4 ระบุว่า “การแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารสตรี ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาเป็นผู้ที่แสดงความคิดเห็นของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยความสุภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของตนเองด้วย คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสตรีในอาเซียน” สตรีในวัฒนธรรมอาเซียนมักเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ เนื่องจากสังคมอาเซียนเป็นสังคมเกษตรกรรมที่ผู้ชายเป็นใหญ่ทำให้สตรีส่วนใหญ่อาเซียนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นผู้ที่กล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยและเหมาะสมเช่นผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน จากนั้นฉันก็แสดงความคิดเห็นต่อโครงการหรืองานนั้นๆอย่างนุ่มนวลโดยให้เหตุผลประกอบว่า ควรปฏิบัติหรือไม่”

สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น โดยการตั้งทีมบริหารงาน 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 สตรีในประเทศของเขามีมั่นใจมาตั้งแต่เด็กซึ่งจะเห็นได้ตั้งแต่เขาเรียนชั้นประถม เขากล่าวอีกกว่า “ความมั่นใจเป็นการแสดงให้เห็นว่าเราเป็นใคร ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก” สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยของเขา ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารของเขามีมั่นใจในตนเองในการบริหารงาน” 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 หรือพูดว่าใครด้วยถ้อยคำรุนแรงจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ” นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 6 กล่าวว่า “การที่อยู่กับนักเรียนยุคใหม่ ผู้บริหารต้องใจเย็นที่จะเข้าใจพฤติกรรมของพวกเขา การใช้อารมณ์กับพวกเขาจะทำให้พวกเขาไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 ระบุว่า “การที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้บริหารต้องสุขุมเยือกเย็นเพราะความสุขุมเยือกเย็นเป็นการลดสถานการณ์ที่ตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้ และไม่ตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น” เขายังเล่าว่า “ผู้บริหารสตรีผู้หนึ่งขณะที่กำลังเกิดแผ่นดินไหว ผู้บริหารผู้นั้นไม่แสดงอาการตกใจกลัว ผู้ได้บังคับบัญชาจึงเชื่อมั่นในตัวเขา แต่หากขณะที่เกิดแผ่นดินไหวผู้บริหารสตรีผู้นั้นตื่นตระหนกจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่ได้ และส่งผลเสียต่อองค์กร” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีประเทศที่ 4 ที่ให้คำตอบคล้ายกับประเทศที่ 1 คือ “ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสุขุม” ผู้ช่วยผู้บริหารในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเรามีความสุขุมเยือกเย็น ไม่แสดงอาการตื่นตระหนกหรือหวาดกลัวซึ่งการมีความสุขุมเยือกเย็นทำให้บุคลากรไม่ตื่นตระหนกต่อเหตุการณ์ และสามารถผ่านวิกฤตนั้นไปได้”

1.4 ความไว้วางใจ (trustworthiness) การบริหารงานในบริบทอาเซียนหรือบริบทอื่นๆ ไม่มีผู้บริหารผู้ใดที่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้โดยลำพัง การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องอาศัยทุกภาคส่วน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสังคมที่มีความหลากหลายอย่างอาเซียน 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 แต่ผู้บริหารไม่ยอมเซ็นชื่อผู้บริหารให้เหตุผลว่า 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

ตั้งใจปฏิบัติภารกิจต่างๆ 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 ครูตัดสินใจปฏิบัติงานโดยไม่แฉงให้ผู้บริหารทราบฉันไม่ได้ต่อต้านโดยทันทีแต่ใช้วิธีการค่อยๆปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเองให้เข้ากับองค์กรใหม่ที่ไปอยู่ และค่อยๆปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของเรา” 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 เข้ากับบุคลากร หลากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา และศาสนาในบริบทอาเซียนได้ เป็นผู้ที่ไม่ถือตัว กล่าวคือ เขาเป็นผู้ที่ไม่เย่อหยิ่ง คิดว่าตนเหนือกว่าผู้อื่น คือการวางตนอย่างถูกต้องเหมาะสม มีกิริยามารยาทที่ดี จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 2 กล่าวว่า “มีครูที่เป็นชาวมุสลิมอยู่คนหนึ่ง ฉันให้ความเป็นกันเอง ไม่แบ่งแยกว่าเขาเป็นครูที่นับถือศาสนาอื่น” หรือผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 ผู้บริหารนับถือศาสนาหนึ่ง และบุคลากรนับถืออีกศาสนา ผู้บริหารให้ความสำคัญสนทนสนม ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ไม่แบ่งเขาแบ่งเรา เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารของเขานับถือศาสนาคริสต์ และเป็นผู้บริหารเป็นชาวมุสลิม พวกเขาเป็นเพื่อนกัน และเข้ากันได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาในอาเซียนเป็นผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้คนในประเทศ กลุ่มอาเซียนทำให้ผู้บริหารสตรีได้รับการยอมรับจากบุคลากรและชุมชนที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียน เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเทศที่ 5 ผู้บริหารสตรีผู้นั้นกล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility)” สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคลากรเพราะการอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรและผู้ที่ฉันติดต่อด้วยด้วย ด้านบุคลากรฉันให้ความเป็นกันเอง ไม่คิดว่าตนคือผู้บังคับบัญชาและบุคลากร คือผู้ใต้บังคับบัญชา “เมื่อปฏิบัติงานฉันไม่ใช่อำนาจกับบุคลากร ฉันแสดงให้เห็นว่าบุคลากรพวกเขาคือผู้ร่วมงาน เช่น การเชิญแม่บ้านมาร่วมงานวันเกิดรองครูใหญ่ที่ผู้บริหารสตรีเป็นผู้จัดให้” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 ยังยกย่องบุคลากรที่มีผลงานโดยการชื่นชมต่อหน้าผู้อื่น ไม่ถือผลงานของบุคลากรเป็นผลงานของตนเอง นอกจากนี้ผู้บริหารของประเทศที่ 3 ยังกล่าวว่า “นอกจากการรับฟังผู้อื่นแล้ว ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนโดยเฉพาะกับผู้ปกครองเพื่อทำให้ผู้ปกครองจะเกิดความไว้วางใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือ การอ่อนน้อมถ่อมตนจึงทำให้เขาทราบว่าฉันนักเรียนคนใดที่ต้องการความช่วยเหลือ” นอกจากผู้บริหารสตรีในอาเซียนจะอ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน (gentleness) ซึ่งผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาประเทศที่ 5 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องมีความสุภาพอ่อนโยนอ่อนหวานจึงจะเข้าถึงชุมชนได้ หากเข้ากับชุมชนได้เมื่อใดการที่สถานศึกษาขอความร่วมมือชุมชนก็จะยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ” ซึ่งผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 2 กล่าวว่า

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

1.7 ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารสตรีที่ต้องปฏิบัติงานเป็น 2 เท่า เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม เช่นผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 ผู้บริหารสตรีในประเทศนั้นมีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยก่อนหมดกำหนดวันลา ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 1 เดินทางมาทำงาน นอกจากนี้เขายังมีความกระตือรือร้นในการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียน ทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน เช่น การจัดตั้งชมรมต่างๆ จัดสถานที่ให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น โรงเรียนมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เห็นว่าการปรับปรุงพื้นที่ใช้สอย เช่น ห้องสมุด ห้องทำกิจกรรม ห้องพักครู เป็นต้น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 หลังจากดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีกล่าวว่า “ผู้อำนวยการกระตือรือร้นในการทำงาน คิดโครงการต่างๆ ให้นักเรียนทำ เช่น สร้างโรงหีดเพื่อให้นักเรียนมีรายได้ สร้างห้องสมุดเพื่อให้นักเรียนมีแหล่งค้นคว้าหาความรู้ ส่งนักเรียนเข้าแข่งขันในรายการต่างๆ เพื่อให้นักเรียนได้มีเงินรายได้จากการประกวดโครงการวิทยาศาสตร์ 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 จึงจะเอาชนะเรื่องที่ท้าทายหรืออุปสรรคได้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสตรีหรือผู้บริหารชายมีความเท่าเทียมกันในการเอาชนะอุปสรรคและเรื่องที่ทำทลายได้ด้วยความกล้า เราต้องมีความกล้าที่จะเผชิญต่ออุปสรรค เราต้องกล้ารับความเสี่ยง” เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนกล้าคิด กล้าลงมือปฏิบัติ ทำให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า เช่น ผู้อำนวยการของเรากล้าที่จะขอเงินสนับสนุนในการสร้างรั้วโรงเรียน สร้างอาคารเรียนจากชุมชน และยังขอเงินสนับสนุนจากภรรยาผู้นำประเทศในการสร้างห้องสมุดและผู้บริหารของเขาก็ได้รับการสนับสนุนในการสร้าง หากผู้อำนวยการของเราไม่กล้าที่จะเดินหน้าปฏิบัติในครั้งนั้น นักเรียนก็ไม่มีห้องสมุดในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ไม่มีอาคารเรียน ไม่มีรั้ว นอกจากมีความกล้าแล้วกรณีนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะริเริ่มทำอะไรใหม่ๆ (initiative) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลายคน กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติก่อนผู้อื่น คือ กล้าที่จะคิดและกล้าที่จะทำ” เช่น ผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติก่อนจึงจะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตามได้” ผู้บริหารประเทศที่ 7 กล่าวว่า “เราต้องกล้าที่จะริเริ่มลงมือทำ เช่น ฉันขอบริจาคในการสร้างห้องสมุดและยังเป็นผู้ริเริ่มในเรื่องอื่นๆ อีก” ผู้บริหารเล่าว่า “ก่อนที่จะเป็นผู้บริหารที่นี้โรงเรียนมีเพียงอาคารเพียงหลังเดียวซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน จึงดำริให้นักเรียนเรียน 2 รอบ (เช้า, บ่าย) เมื่อของงบประมาณสร้างอาคารเรียนหลังใหม่จึงให้เรียนตามปกติ โรงเรียนแห่งนี้เดิมไม่มีรั้ว จะสร้างรั้วทางโรงเรียนจึงขอบริจาคจากชุมชนแต่ฉันบริจาคก่อน จากนั้นก็ขอบริจาคจากครูและบุคลากร ขอความร่วมมือจากชุมชนซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีเพราะการที่ฉันกล้าที่จะริเริ่มคิด กล้าตัดสินใจและยังเป็นผู้ริเริ่มลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่างผู้อื่นจึงปฏิบัติตาม”

2.2 ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ (intelligence and knowledgeable) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ความกล้าที่จะริเริ่มนั้นบรรลุผล การเป็นผู้บริหารต้องมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การบริหารงานบุคคล ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด และทันท่วงที จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นคนฉลาด มีความรู้ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการสอนและการบริหารงานด้านการศึกษามากปีทำให้เข้าใจการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างดี ผู้บริหารสตรีของเราทราบดีว่าเมื่อไรควรพูดอย่างไร 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) องค์ประกอบคุณลักษณะหนึ่งของการที่ ทำให้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้แล้ว ผู้บริหารสตรียังเป็นผู้ที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ การเปิดรับสิ่งใหม่คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากสื่อต่างๆ การศึกษาอบรม การศึกษาจากผู้รู้ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของตนเองโดยไม่ยึดติด เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ฉันเคยเดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ของประเทศไทย และประเทศอื่นๆ เพื่อดู

งานด้านการบริหารการศึกษา” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ช่วงที่ฉันเป็นรองครูใหญ่ ฉันเรียนรู้การทำแผนกลยุทธ์ และเรียนรู้วิธีการประเมินการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารจากผู้บริหารคนหนึ่งที่ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร” ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศที่ 7 ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเคยเดินทางมาศึกษาหลักการบริหารสถานศึกษาเพิ่มเติมในประเทศไทย เรียนรู้ภาษาต่างๆ พูดได้ทั้งภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางในการสื่อสารของอาเซียน และยังพูดภาษารัสเซียได้อีกด้วย

2.3 ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน (determination/ambition) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องมีกล้าที่จะมีความทะเยอทะยาน 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 โดยเราบริจาคก่อน” 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” ในปีแรกที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนแห่งใหม่แม้ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเพื่อไปสู่สิ่งที่คิดว่าแต่ผู้บริหารอดทนรอเวลาที่เหมาะสม 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” และยังคงเสริมอีกว่า “สตรีมีความเข้มแข็งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความเข้มแข็ง ถ้าต้องการพัฒนาอะไรในโรงเรียนเขาต้องทำให้สำเร็จให้ได้” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 กล่าวยืนยันว่า “ผู้อำนวยการของเราเป็นคนที่เข้มแข็งไม่ว่าจะพบกับอุปสรรคใด ผู้อำนวยการของเราไม่เคยแสดงความอ่อนแอให้เห็น ถ้าต้องการจะทำอะไรในการพัฒนาโรงเรียน เราจะต้องทำให้สำเร็จ” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 กล่าวเสริมอีกว่า “ผู้บริหารสตรีที่ต้องเข้มแข็งเพราะต้องแก้ปัญหาทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน”

งานด้านการบริหารเป็นงานที่ทำท่าย และเป็นงานที่หนัก โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดเสรีการค้าอาเซียนซึ่งทำให้ชาวอาเซียนสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ได้ ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน มีคนหลากหลายเชื้อชาติในสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความรู้แก่เยาวชนที่จะเป็นอนาคตของประเทศผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันหมั้นเพียร (hard working) งานจึงลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “การเป็นนักการศึกษาต้องทุ่มเทให้กับนักเรียน ครูบางคนอาจมองว่าทุ่มเทแล้วไม่เห็นอะไร เขาบอกว่า นักเรียนก็เหมือนเมล็ดพันธุ์ต้นไม้ที่ต้องการการรดน้ำ ใส่ปุ๋ยจึงจะเติบโต และเมล็ดพันธุ์จะเติบโตไม่เท่ากัน ผู้บริหารต้องตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความขยันขันหมั้นเพียร นักเรียนจึงมีประสิทธิภาพ” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาประเทศที่ 3 กล่าวว่า “สตรีเป็นผู้ที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน” สอดคล้องกับ ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นผู้ที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ขยันขันแข็งในการทำงานจนบางครั้งผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้เธอลดการปฏิบัติงานลงบ้างเพราะบุคลากรเครียดที่จะต้องทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาในประเทศที่ 5 กล่าวว่า “ฉันใช้เวลากับการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การเรียนการสอนดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เขายังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารสตรีจะเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับงาน” สอดคล้องกับ ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีผู้นั้นที่กล่าวว่า ผู้บริหารของเราจะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และจะปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

2.5 ความละเอียดรอบคอบใส่ใจในการปฏิบัติงาน (meticulously) สตรีเป็นเพศที่ใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ การเปิดเสรีการค้าอาเซียนส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากมีผู้เดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ในอาเซียน 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 เมื่อมีการประชุมและกำหนดการระบุว่าต้องเลิกการประชุมกี่โมง 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 ไม่แสดงความรู้สึกโกรธ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีความอดทน” คุณลักษณะด้อยของผู้บริหารสตรีประเทศที่ 5 คือ “ไม่ค่อยทราบเกี่ยวกับชุมชนที่ใกล้โรงเรียน” ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันเป็นคนที่มีความยุติธรรม ชอบวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ยินดีรับฟังผู้อื่น ไม่ว่าจะป็นนักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง จุดด้อยคือ เข้มงวดกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผน

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

2.7 ความมั่นคง แน่นนอน และความคงเส้นคงวา (firmness and consistency) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แน่นนอน (firmness) ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารต้องมีความหนักแน่น” เช่นเดียวกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา” 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 อะไรบ้างที่เขาสามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง เช่น เดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ ในประเทศไทย” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 “มีความตื่นตัวต่อการเปิดเสรีอาเซียน เมื่อมีการจัดอบรมเกี่ยวกับอาเซียน ฉันจะเข้าอบรมเพื่อให้ทราบว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง 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) การเปิดเสรีการค้าอาเซียนทำให้การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้เรียนหลากหลาย การบริหารงานอาจ

ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารสตรีทุกคนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติ พวกเขาไม่เคยละทิ้งหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่นผู้บริหารสตรีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศที่ 1 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ช่วงที่เขาลาหยุดโรงเรียนกำลังเตรียมจัดกิจกรรมการแสดงครั้งใหญ่โดยเชิญเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากกระทรวงศึกษาธิการมาร่วมงาน ผู้บริหารจึงไปโรงเรียนก่อนครบกำหนดวันลาเพื่อเตรียมความพร้อมและชมการซ้อมใหญ่ และนอกจากนี้วันที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้นี้กำลังลาพักร้อนแต่ผู้บริหารยินดีให้เข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ เขาจึงมาปฏิบัติงานก่อนครบกำหนดวันลา เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีของโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศที่ 2 เขามาถึงโรงเรียนแต่เช้าก่อนที่บุคลากรคนอื่นจะไปถึงโรงเรียน เขากล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้ผู้ที่ตามเห็นในด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน” 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” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารที่กล่าวถึงผู้บริหารของเขาว่า “ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อครูและนักเรียน โดยให้ความช่วยเหลือในยามที่พวกเขาเดือดร้อน”

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

กล่าวว่าตนเองจะขายหน้า” 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 สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารของเขาแล้วว่า “เมื่อบุคลากรคนใดมีปัญหาหรือต้องการเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และปัญหาส่วนตัว” เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ฉันยินดีรับฟังนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรของเขา ยินดีเปิดห้องเพื่อให้บุคลากรเข้าพบเพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้” ผู้ช่วยของเขา กล่าวเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารของเขาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง 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 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “เราต้องเข้าใจบุคลากรและสนับสนุนในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อที่พวกเขาจะได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ” และยังคงกล่าวอีกว่า “ไม่ควร

กล่าวถึงโรงเรียนเก่าโดยการเปรียบเทียบกับโรงเรียนใหม่ที่ไปดำรงตำแหน่งเพราะจะทำให้บุคลากรไม่พอใจ” นอกจากนี้ยังชมเชยพวกเขาเพราะเมื่อคนเราปฏิบัติงานก็ต้องการได้รับผลตอบแทนที่ดี ต้องการให้เจ้านายรับรู้ว่า คนทำอะไรบ้าง เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีประเทศที่ 3 กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ครูคนหนึ่งของเขาไม่มาปฏิบัติหน้าที่ 1 สัปดาห์ ถามถึงสาเหตุของการไม่มาปฏิบัติหน้าที่ และให้คำแนะนำแก่เขา ในที่สุดบุคลากรคนนั้นก็ปรับปรุงตนเองใหม่” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศที่ 3 กล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารสตรีทำให้มีความเข้าใจนักเรียนได้ดีขึ้น” สอดคล้องกับผู้ช่วยผู้บริหารประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีของเราเข้าใจความต้องการของบุคลากรดีและเข้าใจผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการจัดการศึกษาดี เขารู้จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากร” 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 เรื่องเกี่ยวกับอาเซียนส่งผลอย่างไรต่อการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียนบ้าง” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศที่ 3 “ฉันเดินทางไปดูงานหลายประเทศเพื่อดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาว่าการศึกษาของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนก้าวหน้าไปเพียงใด อะไรบ้างที่เขาสามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง เช่น เดินทางมาดูงานที่โรงเรียนมหิดลนุสรณ์ ในประเทศไทย” เช่นเดียวกับ ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 “การเป็นผู้บริหารต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อมีการจัดอบรมเกี่ยวกับอาเซียน ฉันจะเข้า

อบรมเพื่อให้ทราบว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และมีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศตนเองหรือไม่” หรือผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 2 ตื่นตัวต่อการเปิดอาเซียนเช่นกัน เขากล่าวว่า “การเปิดอาเซียนทำให้มีคนหลากหลายกลุ่ม ผู้บริหารต้องเข้าใจ และยอมรับปัญหาของความหลากหลาย” ในขณะที่ผู้บริหารสตรีประเทศที่ 7 กล่าวถึงการเปิดเสรีอาเซียนว่า “ผู้บริหารต้องตื่นตัว ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เก่ง รอบรู้หลายภาษา ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมองกว้างๆ ไม่ใช่แต่อาเซียนเท่านั้นแต่ต้องมองทั้งโลก”

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ด้านสังคม (Sociability Traits) ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร ความเมตตา (ช่วยเหลือผู้อื่น) การให้เกียรติและเคารพ 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 เขาจึงปรับปรุงห้องพักรูให้ครูให้น่าพักผ่อนยิ่งขึ้น โดยการจัดมุมพักผ่อนให้แยกจากห้องปฏิบัติงาน ทาสีให้ดูสดใส ในขณะที่ผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารสตรีเก่งเรื่องการดูแลเอาใจใส่นักเรียน และบุคลากร โดยการถามทุกข์สุขของบุคลากร ถามความต้องการของ

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

3.2 การเข้าถึงได้ง่าย (accessibility/approachable) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร (friendly) ทำให้เข้าใจในตัวบุคลากรและสามารถดูแลเอาใจใส่บุคลากรได้อย่างดี คุณลักษณะการเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตรเป็นคุณลักษณะเด่นของสตรีในอาเซียน นอกจากนี้การเข้าถึงได้ง่าย การมีลักษณะที่เป็นมิตรจะทำให้สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารภายในองค์กรและนอกองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในบริบทอาเซียนเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนที่มีความหลากหลาย 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 “ผู้บริหารของพวกเขานั้นขณะที่ปฏิบัติงานที่โรงเรียน 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 หรือบริจาคเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเรื่องการเรียนรู้การสอน

3.3 การให้ความเคารพ (Respecting) ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา ให้ความสำคัญรู้สึก และบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้เป็น

คุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในอาเซียนเพราะวัฒนธรรมอาเซียนเป็นผู้ที่ให้เกียรติหรือให้ความเคารพต่อผู้อื่นการให้ความเคารพผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

การให้ความเคารพ (respecting) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 1 กล่าวว่า “ฉันเชิญนักการมาร่วมงานวันเกิดของรองครูใหญ่ที่ฉันเป็นคนจัดให้เพราะเห็นว่าคนเหล่านั้นทำงานหนักและสมควรได้รับการเชิญมาร่วมงาน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศที่ 2 กล่าวว่า “ฉันให้เกียรติบุคลากรไม่ว่าจะเป็นนักการ แม่บ้าน หรือครู” เขายังเล่าให้ฟังอีกว่า “การให้ความเคารพหรือให้เกียรติผู้อื่นจะทำให้สถานการณ์ที่เลวร้ายดีขึ้น เช่น เมื่อเข้ามารับตำแหน่งได้ไม่นาน ฉันต้องการเปลี่ยนแปลงการรับ-ส่งนักเรียนของผู้ปกครองโดยให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานลงแล้วขับรถวนโดยไม่ต้องจอดภายในบริเวณโรงเรียนเพราะจะทำให้การจราจรติดขัด ฉันชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบแต่มีผู้ปกครองบางคนไม่เห็นด้วย ฉันต้องใช้ความอดทนและการให้เกียรติผู้ปกครองจึงทำให้สถานการณ์นั้นลดความรุนแรง” ในขณะที่ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 5 และ ประเทศที่ 6 กล่าวว่า “ผู้บริหารของเราให้ความเคารพผู้อื่น ทักทายผู้อื่น พுகุย และเกียรติทุกคนจึงได้รับความเคารพและการให้เกียรติเช่นกัน” สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีในประเทศที่ 7 กล่าวว่า “เราต้องมีศีล 5 ไม่ดูถูกผู้อื่น ยกย่องเขา ไม่คิดว่าตนเองสูงกว่าคนอื่น ถ้าเขาล้มก็ต้องช่วยเหลือเขา” การให้เกียรติหรือแสดงความเคารพผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication) คือ การที่สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ การสื่อสารอย่างเหมาะสมเป็นการลดความขัดแย้งทำให้เกิดความปรองดอง ยอมรับในความหลากหลาย 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 ระบุถึงความสามารถในการใช้ภาษาของเข่าว่า “ฉันสื่อสารได้หลายภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาอื่นที่ใช้ในการสื่อสารในอาเซียน ผู้บริหารสตรีของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทุกประเทศในกลุ่มอาเซียนสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางในการสื่อสารได้ทุกคน “

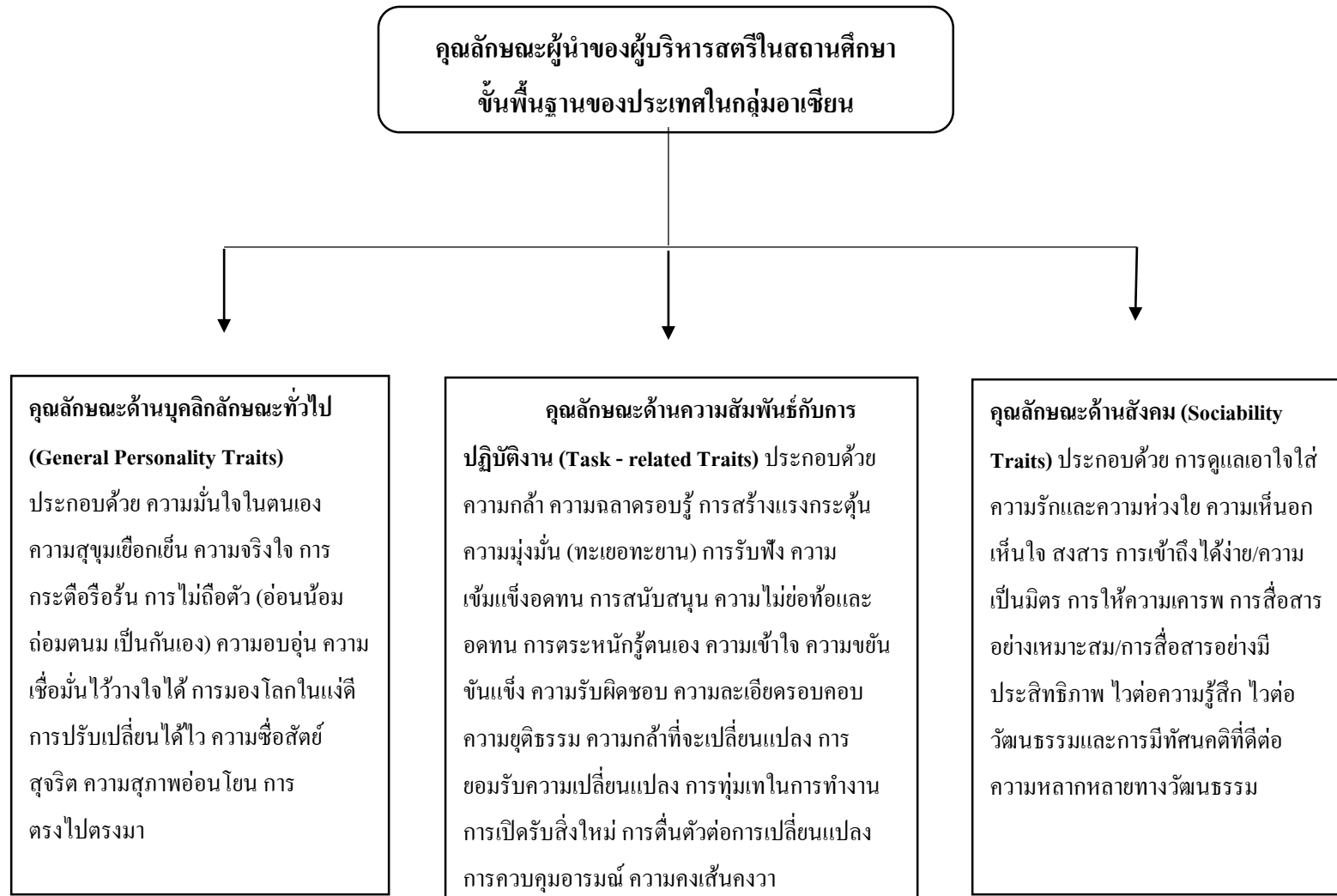
3.5 การไวต่อวัฒนธรรมและการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity and positive attitudes toward multiculturalism) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนและผู้ช่วยพบว่า หลายประเทศมีทัศนคติที่ดีต่อการที่มีนักเรียนและชุมชนที่ประกอบด้วยคนที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ 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 (อ่อนน้อมถ่อมตนม 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 การตระหนักรู้ตนเอง (การควบคุมอารมณ์/อคทนต่อความเครียด) 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 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)

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)

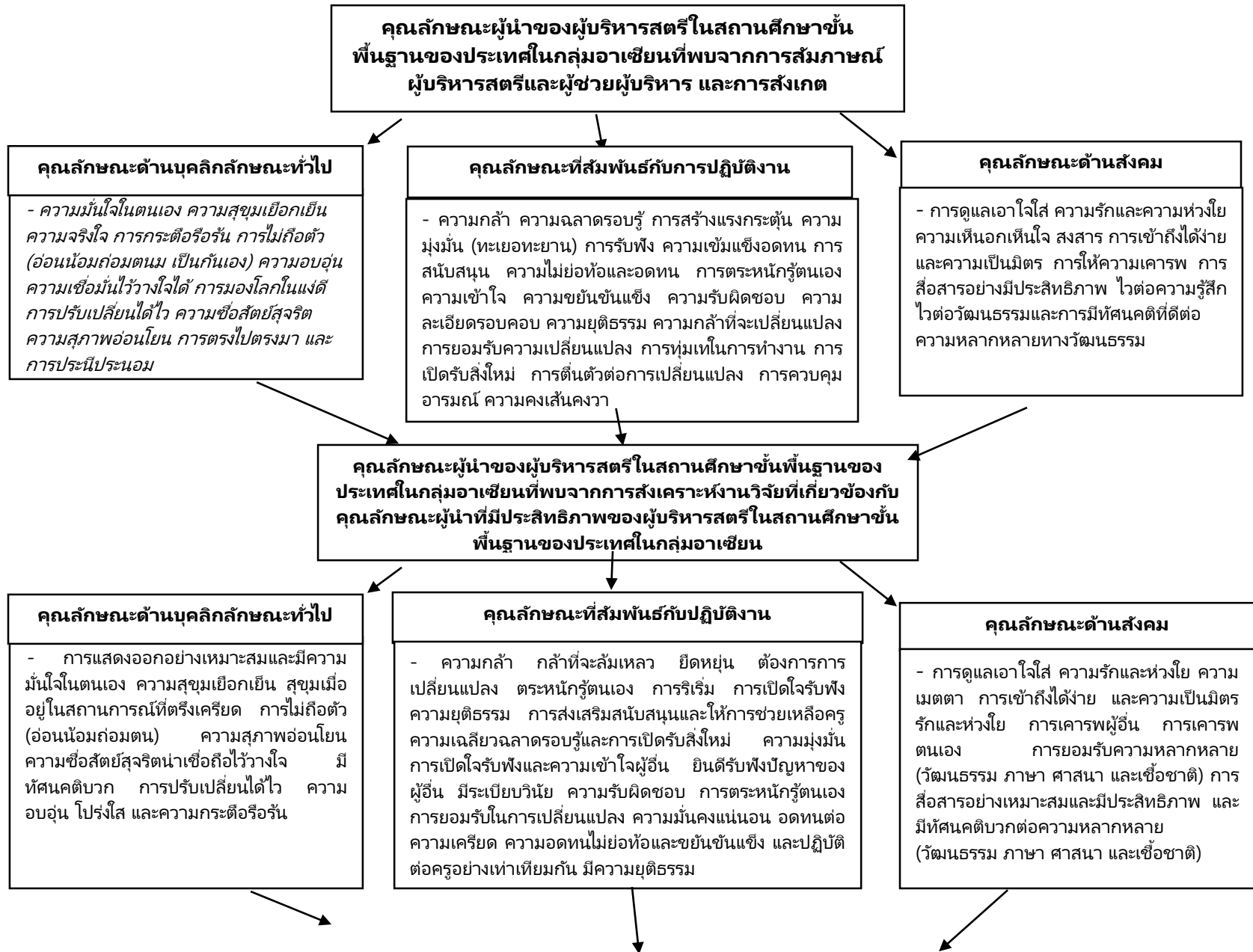
2.3 ผลการจัดสนทนากลุ่มคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

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

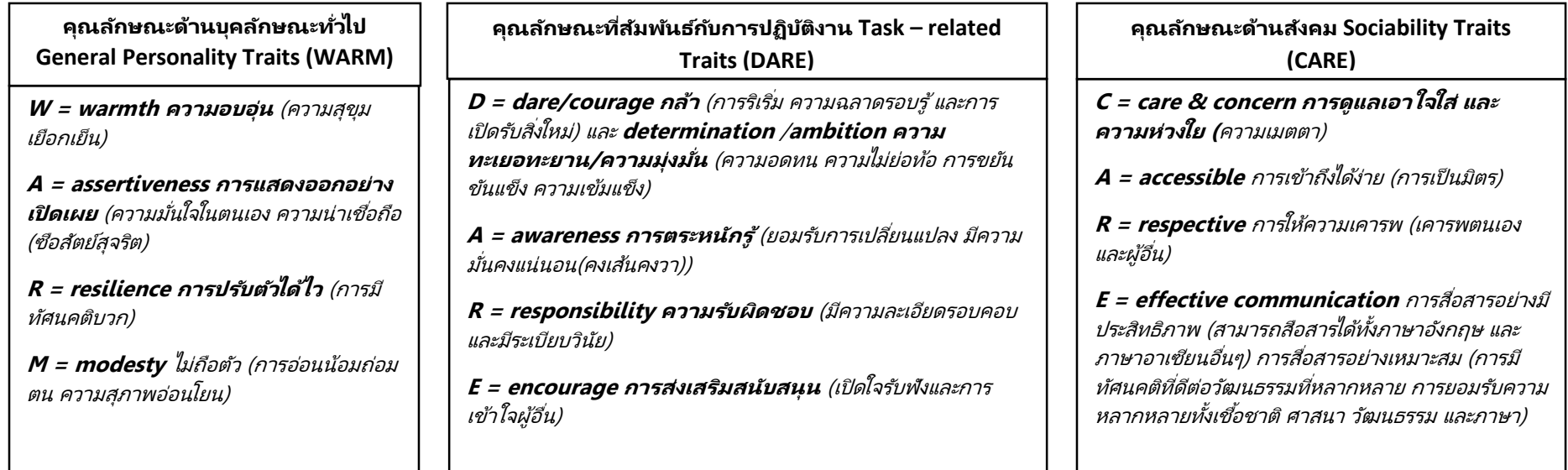
กล่าวการสูญเสีย เคารพผู้อื่น มีระเบียบวินัย มีเมตตา และสงสารผู้อื่น ชาวลาวเป็นคนเปิดเผย เป็นมิตร ดูแลเอาใจใส่ สุภาพ ให้ความเคารพผู้อื่น มีเมตตา มีจิตใจดี อดทน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้อื่น ชาวไทยเป็นคนมีความมั่นใจ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความเคารพผู้อื่น เชื่อฟัง กตัญญู เคารพผู้อาวุโส อ่อนโยน มีความกล้า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

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

สรุปการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน



รูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี
ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน



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

W = warm หมายถึง ความอบอุ่น ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะอบอุ่น น่าคบหา ไม่แสดงความตื่นตระหนกเมื่อเกิดเหตุวิกฤตเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสุขุมเยือกเย็น

A = assertiveness หมายถึง การแสดงออกอย่างเปิดเผย ผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน คือ ผู้ที่รู้จักการแสดงออกอย่างเหมาะสมด้วยความมั่นใจในตนเองอย่างสูงจึงเกิดความน่าเชื่อถือไว้วางใจ โดยมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น

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 ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมไม่โน้มเอียง ต้องเปิดใจรับฟังและเข้าใจบุคลากรที่มีความต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษา สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เขาปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

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

C = care หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะดูแลเอาใจใส่บุคลากรและผู้ที่ผู้บริหารสตรีมีปฏิสัมพันธ์ด้วยความรักและห่วงใย เอาใจใส่ใจต่อบุคคลเหล่านั้น มีความเมตตาสงสาร โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในบริบทอาเซียน

A = accessible/approachable หมายถึง การเข้าถึงได้ง่าย ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีความเป็นมิตร ทำให้เข้าใจในตัวบุคลากรและสามารถดูแลเอาใจใส่บุคลากรได้อย่างดี คุณลักษณะการเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นมิตรเป็นคุณลักษณะเด่นของสตรีในอาเซียน นอกจากนี้การเข้าถึงได้ง่าย การมีลักษณะที่เป็นมิตรจะทำให้สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

R = Respective หมายถึง การให้ความเคารพ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา และบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้ การให้เกียรติ หรือการแสดงความเคารพ การเป็นผู้เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณา หรือการบริหารจัดการความสัมพันธ์เป็นคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีในอาเซียนเพราะวัฒนธรรมอาเซียนเป็นผู้ที่ให้เกียรติหรือให้ความเคารพต่อผู้อื่น โดยเฉพาะการแสดงความเคารพผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

E = effective communication หมายถึง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ) สื่อสารอย่างเหมาะสมเพื่อลดความขัดแย้ง เกิดความปรองดองยอมรับในความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา และศาสนา)

การบริหารงานในบริบทอาเซียนต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ในอาเซียนเพราะเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน แรงงานบางภาคส่วนจะมีการเคลื่อนย้ายไปประกอบอาชีพในกลุ่มประเทศอาเซียน การสื่อสารให้เข้าใจถึงความต้องการของผู้ที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ด้วยจึงเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งการยอมรับในความหลากหลาย และการมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายจะทำให้ลดความรู้สึกที่มีอคติได้ ทำให้เกิดความปลอดภัยในองค์กร และลดความขัดแย้งทั้งในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรอีกด้วย