

บทที่ 5

การอภิปรายผล

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

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีดังนี้

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

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

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

ตอนที่ 2 ผลของคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

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

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

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

การอภิปรายผลการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สามารถอภิปรายผลของการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน

คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ได้จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีในกลุ่มประเทศอาเซียน การสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและผู้ช่วยผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน การสังเกต และการสนทนากลุ่ม คุณลักษณะเหล่านั้นได้แก่ ความอบอุ่น การแสดงออกอย่างเหมาะสม

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

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

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

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

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

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปประการต่อมา คือ คุณลักษณะการปรับตัวได้ไว ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นผู้ที่ปรับเปลี่ยนได้ไวในสถานการณ์หรือในบริบทที่มีความหลากหลาย คือ ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติในเชิงบวก

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ความร่วมมือภายในองค์กร Adler (1997 p.260) ระบุว่า ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่ยอมรับในตัวบุคลากร และตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขา

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

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

อย่างดี การให้ความเคารพแก่ตนเองและผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในสังคมที่มีความหลากหลายด้าน เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ตรงกับตัวอักษร **R = Respective** ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่รู้จักการให้ความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น ตระหนักถึงสังคม โดยเฉพาะในบริบทอาเซียน รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา และบริหารจัดการความสัมพันธ์ในบริบทที่มีความหลากหลายได้ การบริหารสถานศึกษาในบริบทอาเซียนที่มีความหลากหลาย การสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้ดี โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ตรงกับอักษร **E = Effective communication** การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นๆ) สื่อสารอย่างเหมาะสม (accommodative communication and accept all races and groups) เพื่อลดความขัดแย้ง เกิดความปรองดอง ยอมรับในความหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย (เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม) ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน สามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นคุณลักษณะด้านการเข้าสังคมจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษามีเพื่อทำให้การประสานความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและบุคลากรในการเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทอาเซียน เมื่อมีการเปิดเสรีการค้าจะมีการเคลื่อนย้ายผู้คนข้ามพรมแดน การศึกษาระดับชาติเป็นส่งเสริมการแข่งขันในภูมิภาคระหว่างประเทศสมาชิกในอาเซียน มีความเป็นหนึ่งเดียวและความเป็นเลิศ (Koednok, 2013: 129-131) ซึ่ง Amondi (2011) กล่าวว่า ผู้บริหารสตรีเหนือผู้บริหารชายในด้านการเข้าสังคม ผู้บริหารสตรีมีความเชี่ยวชาญด้านเครือข่าย การมีปฏิสัมพันธ์ พวกเขามีความเป็นมิตร เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย คุณลักษณะเหล่านี้เป็นธรรมชาติของสตรีที่เหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การด้านการศึกษา (Amondi 2011 p.961-963; Florence; Okenwa and Getrude) ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะที่เป็นของตนเองโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Grogan 1999; Eby p.524; Ainura 2007 p.14; Berly 1995, p.9) และ Northouse (1997) ยังระบุว่า การเข้าสังคมเป็นคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการของผู้นำ (Low,

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

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

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

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

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

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

1. ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการคัดเลือกผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทอาเซียน
2. ผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง
3. องค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารสตรีนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำตัวแปรด้านวัฒนธรรมมาประกอบในการศึกษาวิจัย
2. ควรศึกษาวิจัยและพัฒนาเป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสตรี

ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีจำกัด เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากทำให้ผู้บริหารบางประเทศมีเวลาให้จำกัดในการให้การสัมภาษณ์ และผู้บริหารบางคนปฏิเสธในการให้การสัมภาษณ์ ทำให้ต้องติดต่อกับผู้บริหารคนอื่น

2. การติดต่อประสานงานเพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหารบางประเทศต้องติดต่อผ่านไปยังหลายหน่วยงานทำให้ใช้ระยะเวลาในการประสานงานนาน การดำเนินการเก็บข้อมูลจึงล่าช้า