

ภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา  
อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Leadership of Women in Elementary and Primary Schools Management Roles in  
Phutthamonthon District, Nakhon Pathom Province



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

ภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับ  
โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อำเภอพุทธมณฑล  
จังหวัดนครปฐม

โดย

น.ส.พิชญา พรหมเจริญ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จิราพร เหล่าเจริญวงศ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิจญา พรหมเจริญ : ภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษาและ  
มัธยมศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม. ( Leadership of Women in Elementary and Primary  
Schools Management Roles in Phutthamonthon District, Nakhon Pathom Province) อ.ที่ปรึกษาหลัก :  
อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษาในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัด  
นครปฐม และแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรีต่อการบริหารจัดการการศึกษาและแก้ไขปัญหาและความท้าทายต่างๆ ด้วยการวิจัย  
เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) และกลุ่ม  
ตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำนวน 5 ท่าน และ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชายในสังกัดและพื้นที่เดียวกัน จำนวน 2 ท่าน ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 10 ท่าน และ  
ผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ จำนวน 1 ท่าน โดยมีการศึกษาภาวะผู้นำ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของ  
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และบทบาทสตรีและความท้าทาย

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีภาวะ  
ผู้นำ โดยมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวจิตใจ และ  
มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในอำเภ  
พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐมมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามสมรรถนะ  
ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในอำเภอพุทธมณฑล  
จังหวัดนครปฐม มีการบริการที่ดี พัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาดตนเอง และทำงานเป็นทีมได้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์  
โดยมีการวิเคราะห์ปัญหาและการสังเคราะห์แนวคิดหรือวิธีการแก้ไขปัญหา ในด้านบทบาทสตรีและความท้าทาย พบว่าผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรีกลุ่มตัวอย่างได้รับการยอมรับในความสามารถในการทำงานแต่ไม่สามารถที่จะทำหน้าที่ได้เต็มที่ในบทบาททาง  
ครอบครัว ไม่มีเวลามากพอในการดูแลครอบครัวเนื่องจากทุ่มเทเวลาให้กับงานบริหารสถานศึกษาจนขาดความสมดุลกัน ผล  
การศึกษายังพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่สามารถพัฒนาได้เพิ่มเติมขึ้นได้แก่การเป็นผู้นำทางอารมณ์  
และการมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจนและการมีความเด็ดขาดในการบริหารสถานศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380096724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Leadership, Female School Administrators, competencies, challenges of females in management roles

Pichaya Promjaroen : Leadership of Women in Elementary and Primary Schools Management Roles in Phutthamonthon District, Nakhon Pathom Province. Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The purpose of this qualitative research is to study the leadership of females in elementary and primary school management role in Phutthamonthon District Nakhon Pathom Province and to study and offer recommendations for their development.

The data was collected through in-depth interviews. The sample groups are 5 female school administrators in Phutthamonthon Nakhon Pathom Province Under the Office of the Basic Education Commission, 2 male school administrators in the same area, 10 subordinates and 1 supervisor in the area. The researcher explores leadership competency of school administrators according to the assessment criteria of the Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission (OTEPC) and female's roles and challenges.

The results shown that the female school administrators in Phutthamonthon District, Nakhon Pathom Province have characteristics indicating they have leadership such as having suitable personality, transformational leadership, work leadership, and being motivating and convincing. They also assign tasks appropriate to the abilities of their subordinates. In terms of psychosocial characteristics, female school administrators are achievement-oriented in their management and encourage participation.

In addition, research also found that sample female administrators are service-minded, able to develop potential and capabilities of self and their subordinates, able to analyze and synthesize problems and develop solutions, and build teamwork. In terms of female's roles and challenges, it is found that female school administrators are recognized for their devotion to work but are unable to perform their duties fully in domestic roles due to their workload and management responsibility. The study also found that areas of leadership of female school administrators that could be further developed are being emotional leaders, decisiveness, and having a broad vision of school management.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของ อ.ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก ที่ได้รับผู้วิจัยเป็นนิสิตที่ปรึกษา เป็นผู้ซึ่งคอยชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา ข้อมูลเชิงวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนสร้างกำลังใจที่ดีในการจัดทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกโชคดีมากที่ได้อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความใส่ใจเช่นนี้ รวมทั้งคณะกรรมการสารนิพนธ์ทุกท่าน ที่ช่วยแนะนำ ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย คุณครูทุกท่าน ณ อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ทุกท่าน และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2 ที่ยอมเสียสละเวลาอันมีค่ามาให้สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ข้อมูลซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ยิ่งส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี เพื่อเป็นข้อมูลการทำงานวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อน ๆ ชาว รบม. รุ่นที่53 ทุกท่าน โดยเฉพาะเพื่อน ๆ ในกลุ่มที่คอยให้คำแนะนำ กันและ กัน และเพื่อน ๆ ในกลุ่มที่ปรึกษาเดียวกัน ที่คอยช่วยเตือน ให้คำแนะนำ ต่าง ๆ พร้อมทั้งให้กำลังใจกันมาตลอด ซึ่งกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะพี่รหัส นางสาวไพรินทร์ สมสาย ที่คอยชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา รับฟังทุกปัญหา ให้กำลังใจ ตั้งแต่เริ่มเรียน จนสารนิพนธ์นี้สำเร็จ รวมถึงขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากจะเป็นสถานที่ที่ให้ความรู้แรงบันดาลใจแล้วยังเป็นจุดเริ่มต้นของความคิดที่ต่อยอดอย่างไม่รู้จบสิ้น

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจ คอยสนับสนุนในทุกความคิด ทุกการกระทำ ทั้งสนับสนุนทุนการศึกษา เป็นผู้ซึ่งอยู่เบื้องหลัง ความสำเร็จในทุกช่วงชีวิต ของผู้วิจัย

สุดท้ายนี้หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องกราบขออภัยเป็นอย่างสูง และ ยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านต่อไป

พิชญา พรหมเจริญ

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.1 บทบาทของสตรีในสังคมไทย.....	1
1.2 ภาวะผู้นำและความท้าทายของสตรีในปัจจุบัน.....	3
1.3 สถานศึกษาในประเทศไทย.....	5
1.4 สถานศึกษาในจังหวัดนครปฐมและสถานการณ์ผู้บริหารสตรีในจังหวัด.....	10
2. คำถามวิจัย.....	13
3. วัตถุประสงค์.....	13
4. ขอบเขตการวิจัย.....	13
4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	13
4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	14
4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	15
2.1.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) .....	15
2.1.2 ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” .....	18
2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ.....	21
2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	25
2.2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	25
2.2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	26
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา .....	33
2.3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	33
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	34
2.4 แนวคิดบทบาทสตรีและความท้าทาย.....	34
2.4.1 กรอบแนวคิดบทบาทสตรี.....	34
2.4.2 ความท้าทายและข้อจำกัดของสตรีในการทำงาน .....	36
1) ความท้าทายด้านการยอมรับ .....	36
2) ความท้าทายด้านความเสมอภาค .....	36
3) ความท้าทายด้านสถานภาพสตรีในประเทศไทย.....	36
2.5 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership).....	39
2.5.1 ความหมายผู้นำ (Leader).....	39
2.5.2 องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำ .....	40
2.5.3 ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership).....	42
2.5.4 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ .....	43
2.6 แนวทางและทฤษฎีการสนับสนุนบทบาทของสตรีในองค์กร .....	47
2.6.1 การสนับสนุนบทบาทสตรีระดับสากล.....	47
2.6.2 การสนับสนุนบทบาทสตรีในประเทศไทย .....	50



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	53
3.1.1 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาสตรีสายบริหาร .....	53
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย.....	54
3.1.3 กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสตรี.....	54
3.1.4 ผู้บังคับบัญชาข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษา .....	54
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	54
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	56
4.1 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	57
4.1.1 บุคลิกภาพ .....	57
4.1.2 ความเป็นผู้นำ.....	58
4.1.3 ความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	66
4.1.4 การสร้างแรงจูงใจ.....	69
4.1.5 การโน้มน้าวจิตใจ .....	70
4.1.6 การมอบหมายงาน.....	71
4.2 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม .....	74
4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	74
4.2.2 การมีส่วนร่วม.....	75
4.3 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.).....	78
4.3.1 การบริการที่ดี.....	78
4.3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร.....	81

4.3.3 การพัฒนาตนเอง.....	82
4.3.4 การทำงานเป็นทีม .....	83
4.3.5 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์.....	85
4.4 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 3 บทบาทสตรีและความท้าทาย .....	86
4.4.1 ความท้าทายด้านการยอมรับ .....	86
4.4.2 ความท้าทายด้านสถานภาพสตรี.....	91
4.5 ผลการศึกษา .....	95
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	97
5.1 สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย.....	97
5.1.1 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	97
1) ด้านบุคลิกภาพ .....	97
2) ด้านความเป็นผู้นำ.....	98
2.1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	98
2.2) การเป็นผู้นำในการทำงาน.....	99
2.3) การเป็นผู้นำด้านอารมณ์.....	100
3) ด้านความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	100
4) ด้านการสร้างแรงจูงใจ .....	101
5) ด้านการโน้มน้าวจิตใจ.....	102
6) ด้านการมอบหมายงาน.....	102
5.1.2 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม .....	104
1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	104
2) ด้านการมีส่วนร่วม.....	104
5.1.3 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.).....	106

1) ด้านการบริการที่ดี.....	106
2) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร.....	106
3) ด้านการพัฒนาตนเอง.....	107
4) ด้านการทำงานเป็นทีม.....	108
5) ด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์.....	109
5.1.4 บทบาทสตรีและความท้าทาย.....	109
1) ด้านความท้าทายด้านการยอมรับ.....	109
1.1) การยอมรับจากการทำงาน.....	109
1.2) การยอมรับจากสังคม.....	110
2) ด้านความท้าทายด้านสถานภาพสตรี.....	111
2.1) สถานภาพสตรี : บทบาทของครอบครัว.....	111
2.2) สถานภาพสตรี : บทบาททางสังคม.....	111
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	112
5.2.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	112
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	113
บรรณานุกรม.....	114
ประวัติผู้เขียน.....	122

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ..... 8
ตารางที่ 2	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ..... 27
ตารางที่ 3	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี ..... 28
ตารางที่ 4	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง ..... 28
ตารางที่ 5	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม ..... 29
ตารางที่ 6	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ..... 30
ตารางที่ 7	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ..... 31
ตารางที่ 8	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ..... 31
ตารางที่ 9	คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ ..... 32

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แสดงระดับสมรรถนะ ..... 17
ภาพที่ 2	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ..... 18
ภาพที่ 3	ร้อยละของพนักงานหญิงแต่ละตำแหน่งงาน ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ..... 38
ภาพที่ 4	กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ..... 45
ภาพที่ 5	องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ..... 46
ภาพที่ 6	กรอบแนวคิดในการศึกษา ..... 52



## บทที่ 1

### บทนำ

## 1. ที่มาและความสำคัญ

### 1.1 บทบาทของสตรีในสังคมไทย

วัฒนธรรมทางสังคมที่มนุษย์สร้างขึ้น และใช้แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างกัน เพื่อใช้การทำความเข้าใจ และกำหนดสิทธิ หน้าที่ของคนในสังคมสิ่งนั้นคือ “เพศทางสังคม” หรือ “เพศสถานะ”(Gender) ที่เป็นความแตกต่างทางร่างกายของหญิงและชายที่กำหนดโดยธรรมชาติ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยสมบูรณ์ ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศหรือวัฒนธรรมใดก็ตาม “เพศ” ถือว่าเป็นตัวแปรเบื้องต้นที่สังคมได้กำหนดคุณลักษณะบทบาทความเป็นหญิง และความเป็นชาย โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ผ่านทางสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกของบทบาททางเพศ (Sex Role) ความคาดหวัง ความสัมพันธ์ การเข้าถึงสิทธิ และโอกาสในสังคมของผู้หญิง ผู้ชาย และผู้ที่มีอัตลักษณ์ทางเพศอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้รวมไปถึงคุณค่าความเป็นหญิงและชายที่ต่างกัน และคุณสมบัติภายใน เช่น บุคลิกภาพ และอารมณ์ โดยที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม การศึกษา ชนชั้น วรณะ ฯลฯ (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2561) ปัจจัยเหล่านี้ ส่วนใหญ่บทบาทความเป็นชาย อยู่ในสถานะที่เหนือกว่าและได้รับการยกย่องในสังคมมากกว่าความเป็นผู้หญิง แนวคิดนี้ยังส่งผลถึงความเชื่อ เรื่องบทบาทและการแบ่งหน้าที่ของผู้หญิงและผู้ชายในแต่ละสังคมHurlock (1978) ได้อธิบายถึงบทบาทหญิงชายแบบดั้งเดิม (Traditional Gender Roles) คือ แนวคิดเชื่อว่าหญิงชายมี บทบาทที่แตกต่างกัน ผู้ชายจะมีบทบาทความเป็นชายสูงแต่เพียงอย่างเดียว (High masculinity) ส่วนผู้หญิงจะมีบทบาทความเป็นหญิงสูงแต่เพียงอย่างเดียว (High femininity) นอกจากนี้ยังเชื่อว่าบทบาทหญิงชายถูกกำหนดเนื่องจากความแตกต่างทางเพศทางชีววิทยา

ดังนั้น สถานภาพของสังคมในอดีต จึงถูกตีกรอบด้วยเรื่องเพศที่เชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ในอำนาจ เชิงระบอบปิตาธิปไตย (Patriarchy) ถูกออกแบบให้เป็นระบบสังคมรูปแบบหนึ่ง ที่มองว่า “ผู้ชายเป็นใหญ่ เป็นระบบสังคมแบบหนึ่งที่ทำให้เพศชายเป็นผู้กุมอำนาจหลักของสังคม โดยที่ผู้ชายมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของตนให้มีประโยชน์ เช่น ด้านการศึกษา เพื่อเข้าสังคม มีสิทธิแสดงความคิดเห็นทางการเมือง ทำงานนอกบ้านได้ จนทำให้ผู้ชายมีอำนาจในการใช้พื้นที่สาธารณะได้มากกว่าผู้หญิง ในขณะที่ผู้หญิงถูกควบคุมด้วยสถาบันของสังคม และถูกมองว่าไม่มีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชายในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งมักถูกกดขี่เรื่องของผลประโยชน์ในสังคม เช่น การกดขี่ทางเพศสภาพ อาชีพ ค่าแรง และสวัสดิการ การใช้ความรุนแรงที่กระทำต่อผู้หญิง

ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อีกทั้งต้องรับผิดชอบงานบ้าน เพียงมองว่าผู้หญิงเป็นเพียงวัตถุทางเพศ ในการผลิตลูกเท่านั้น (กฤติญา สุขระบุตร, 2563) ทั้งที่จริงแล้วผู้หญิงก็เป็นมนุษย์และเป็นทรัพยากร กำลังคนที่มีความเท่าเทียมกับผู้ชาย อีกทั้งยังถูกตัดทอนโอกาสการพัฒนาความสามารถของตนเอง จึงทำได้ยากที่ผู้หญิงจะยกระดับคุณภาพมาตรฐานของตนเพื่อโอกาสที่ดีในสังคม

จากโครงสร้างดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแสดงถึงความไม่เท่าเทียมของสถานภาพระหว่าง เพศ พฤติกรรมที่ถูกกำหนดให้แตกต่างกันด้วยเหตุจากความเป็นชาย ความเป็นหญิง แม้จะไม่ใช้กฎ กติกาทางสังคมที่ตายตัว แต่สิ่งนี้เปรียบเสมือนกรอบการปฏิบัติที่ผู้คนในสังคมนำมาสู่วิถีชีวิตแบบปกติ และปฏิบัติตามเพศสภาพที่เกิดขึ้นในสังคม เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อข้อถกเถียงเรื่องความเสมอภาคระหว่าง เพศ ที่ถูกมองผ่านระบบความคิดจากประวัติศาสตร์

ปัจจุบันประเทศไทย ในฐานะสมาชิกขององค์การสหประชาชาติ ได้เข้าร่วมเป็นภาคี ในสนธิสัญญา อนุสัญญา ปฏิญญาและแผนปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคของประชากรในทุกระดับ และความเสมอภาคระหว่างเพศ ในส่วนของ พันธกรณีระหว่างประเทศด้านสตรีภายใต้กรอบขององค์การสหประชาชาติ ได้เข้าร่วมเป็นภาคี อนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ หรือที่เรียกว่า Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) ถือได้ว่าเป็นกรอบ ของสากลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางอำนาจระหว่างเพศขึ้นอย่างเป็นทางการ และ จัดได้ว่าเป็นวาระใหญ่ที่รัฐบาลต้องให้ความสำคัญ ใส่ใจ เป็นกลไกของรัฐในการผลักดันให้มีกฎหมาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้หญิง นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมความเสมอภาค การพัฒนาศักยภาพของ บทบาทสตรี โดยมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558 โดย วัตถุประสงค์ของกองทุนคือ เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรม ในการพัฒนา บทบาทสตรี เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้สตรี สร้างงาน สร้างรายได้ เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่สตรี และองค์กรของสตรี ให้มีทักษะภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้าน สังคมให้แก่สตรีมากขึ้น นอกจากนี้วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2561 ได้มีการสัมมนาเรื่อง “บทบาทสตรีไทย ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ” โดยคณะอนุกรรมการกิจการสตรี จัดขึ้นเพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัด กิจกรรมในวันสตรีสากล และร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนความเสมอภาคระหว่างเพศ รวมทั้ง ต้องการพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าของบทบาทสตรีไทยมากขึ้น (สำนักประชาสัมพันธ์, 2561) จะเห็นได้ว่าภาครัฐได้ให้ความสำคัญ ในการวางเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้าง หลักประกันความมั่นคงในชีวิตให้แก่สตรีในประเทศมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนพัฒนา ส่งเสริมศักยภาพบทบาทของสตรีอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 ภาวะผู้นำและความท้าทายของสตรีในปัจจุบัน

ปัจจุบันการที่สตรีเข้ามามีบทบาทผู้นำมากขึ้นในสังคม ซึ่งก็มีปรากฏอยู่หลายประเทศ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าสังคมอยู่ในโลกยุคเสรีประชาธิปไตย (Liberal Democracy) และในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมปัจจุบันเปิดโอกาสให้สตรีได้รับโอกาสการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น ก้าวเข้ามา มีบทบาทบริหารทั้งในวงการการเมือง วงการธุรกิจ วงการศึกษา และวงการอื่น ๆ ในระดับที่เท่าเทียม หรือตำแหน่งที่สูงกว่าผู้ชาย เพราะถือว่าเป็นอีกทรัพยากรกำลังคนในประเทศ ที่เข้ามาช่วยขับเคลื่อนให้ประเทศมีการพัฒนามากขึ้น เช่น การเลือกตั้งผู้นำประเทศ และผู้แทนประชาชน เป็นที่รู้กันดีว่ามีการแข่งขันที่สูงมาก โดยเฉพาะการเข้ามาเป็นผู้นำประเทศของสตรีในปัจจุบัน ซึ่งปรากฏในหลายประเทศ แสดงถึงการอยู่ในโลกยุคเสรีประชาธิปไตย (Liberal Democracy) ที่ชัดเจน โดยไม่หลงเหลือรูปแบบของสังคมบิดาธิปไตย (Paternalism) ที่ยกย่องให้ชายเป็นใหญ่เหมือนในอดีตที่ผ่านมาหลายยุคหลายสมัย และความนิยมของสตรียังคงสามารถชนะการแข่งขันขึ้นสู่ตำแหน่งนายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดีในอีกหลายประเทศ อาทิ ประเทศเยอรมนี นิวซีแลนด์ และได้วัน ที่ถือว่าเป็นสตรีที่เป็นผู้นำใน 3 ประเทศที่มีความสามารถ และสังคมให้ความยอมรับในศักยภาพของ ทั้ง 3 คน เป็นอย่างดีที่สามารถแก้ไขวิกฤตการระบาดของไวรัสโคโรนาโควิด-19 ในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กฤติญา สุขระบุตร, 2563) และอีกทั้งได้มีการศึกษาของ Judy B. Rosener เกี่ยวกับสตรีเป็นบทความชื่อ “Ways Women Lead” บทความชิ้นนี้ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด และเป็นบทความที่มีอิทธิพลต่อการหันมาสนใจศึกษาวิธีการที่ผู้นำสตรีใช้ในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้น อาจจะเป็นไปได้ว่าสังคมในช่วงของการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้หญิงที่ขึ้นมาผู้นำมากขึ้น (Rosener, 2010) ในปี 2562 มีรายงานว่าสัดส่วนของผู้หญิงในบทบาทบริหารระดับสูงทั่วโลก มีการเพิ่มขึ้นเป็น 29% อย่างไรก็ตามในภาคการศึกษาเช่นเดียวกับการเมืองที่มีแนวโน้มของผู้บริหารสตรีมีจำนวนมากขึ้น สอดคล้องกับสถิติของกรมการศึกษาใน สาธารณรัฐสิงคโปร์ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2554 มีจำนวนครูใหญ่ชาย 128 คน และครูใหญ่สตรี 221 คน และ ปี พ.ศ.2556 สาธารณรัฐสิงคโปร์มีครูใหญ่ชายจำนวน 143 คน และครูใหญ่สตรีจำนวน 245 คน อีกทั้งการศึกษาของ ศศิภัทรา ศิริวาโท (2554) พบว่าสตรีจำนวนมากออกไปทำงานและประสบความสำเร็จในบทบาทสายงานต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งในตำแหน่งเจ้าของธุรกิจ หรือการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ

บทบาทของสตรีในสังคมไทยในปัจจุบันมีเพิ่มมากขึ้น ทั้งในวงการทางสังคม การเมือง การศึกษา โดยมีการพัฒนาความรู้ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในสังคม เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพและบทบาทของสตรี โดยที่สหประชาชาติได้พัฒนาอย่างเป็นระบบ กำหนดให้ปี พ.ศ.2518 มีเป้าหมาย คือต้องการส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่างบุรุษ นอกจากนี้ได้กำหนดให้ ปี พ.ศ. 2518 - พ.ศ. 2528 เป็นทศวรรษสตรีสากลแห่งสหประชาชาติ (ศูนย์สตรีศึกษา, 2546) และ



ขอให้ประเทศที่เป็นสมาชิกทุกประเทศ จัดตั้งองค์กรสตรีระดับชาติอีกด้วย ต้องยอมรับว่าบทบาทหน้าที่ผู้ชาย และสตรีต่างมีส่วนร่วมแบ่งเบาภาระด้านการงานและครอบครัว

ถึงแม้ว่าสตรีในสังคมไทยจะเข้ามามีบทบาทผู้นำทางสังคมได้นั้น ก็ต้องมีการต่อสู้และพิสูจน์ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สังคมเกิดการยอมรับมากขึ้น โดยเฉพาะ เรื่องความรู้ความสามารถในการจัดการทำงาน ระดับการศึกษา เป็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของการทำงานสตรีมากที่สุด โดยเฉพาะข้าราชการสตรีในระดับบริหาร สิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานคือการขาดความรู้และประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารเช่นกัน จะเห็นได้ว่าสตรีที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมตัวด้วยการศึกษาความรู้ทางเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมได้เสมอ เหตุผลเพราะ ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในสังคม และหลายองค์กรยังคงมีความคิดเหมารวม โดยเฉพาะเรื่องของบทบาททางสังคม ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน อีกทั้งมองว่าผู้ชายมีความเข้มแข็ง สมควรเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้หญิงเป็นเพศที่อ่อนแอ มีสรีระร่างกายที่เป็นอุปสรรค ความคิดนี้นำไปสู่ปัญหาอุปสรรคข้อจำกัดการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สะท้อนให้เห็นว่า สตรียังถูกกีดกัน ไม่ได้รับโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง และถูกเลือกปฏิบัติในมิติต่าง ๆ สืบเนื่องจากข้อจำกัดของบทบาทสตรี ในทางเพศสภาพยังคงมีอยู่ จากบรรทัดฐานของปิตาธิปไตยที่มีอยู่ในสังคม

อีกทั้งในเรื่องของทัศนคติที่ทำให้เกิดภาวะเพดานกระจก (glass ceiling) เพดานของความเป็นสตรี เมื่อต้องการขึ้นสู่บทบาทผู้นำ "To all the little girls who are watching, never doubt that you are valuable and powerful and deserving of every chance and opportunity in the world to pursue and achieve your own dreams." ฉันรู้ว่าพวกเรายังไม่สามารถพังทลายเพดานกระจกที่อยู่ยอดบนสุดและแข็งที่สุด แต่ในวันหนึ่งจะมีคนทำได้ และหวังว่าจะเกิดขึ้นโดยเร็วที่สุดอย่างที่เราคิดกันในตอนนี้" (Hillary Clinton ในการปราศรัยปี ค.ศ. 2016) (Hillary Clinton) เป็นอีกข้อจำกัดในการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น คือความคิดที่ว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรควรเป็นผู้ชายมากกว่า สังคมใช้ความคิดดังกล่าวกับการเลือกผู้บริหาร ถ้าหากองค์กรใดที่สตรีทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และแสดงพฤติกรรมที่เข้มแข็ง ไม่อ่อนโยน ผู้หญิงคนนั้นจะถูกมองผ่านทัศนคติของสังคมที่ว่า ทำงานได้ดี แต่นิสัยไม่ดี ถึงแม้จะมีการยอมรับบทบาทผู้บริหารของสตรีที่สามารถพังทลายกรอบเพดานแก้วมาได้ แต่ในด้านการบริหารจัดการที่ทำงานในสังคมปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ก็ยังไม่เห็นความสำคัญต่อนโยบายความเท่าเทียมทางเพศ ในการทำงานของสตรี อีกทั้งเกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำที่ทำให้สตรีต้องแบกรับ ได้แก่

1) สวัสดิการในการทำงาน เช่น สวัสดิการลาคลอด เป็นต้น

2) โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม ผู้บริหารชายจะมีสังคมมากกว่า เนื่องจากว่า การเข้าสังคมในงานต่าง ๆ โดยเฉพาะมีผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายด้วยกันก็จะได้รับโอกาสมากกว่า อีกทั้งการทำงานที่มีความท้าทายและโดดเด่นเป็นงานที่ต้องออกไปต่างจังหวัดหรือไปต่างประเทศ ถ้าสตรีที่อยากจะทำก้าวหน้า แต่มีลูกยังเล็กหรือ ยังมีภาระอยู่ ก็จะไม่ได้รับโอกาส สุดท้ายแล้วองค์กรเลือกผู้ชายที่พร้อมและไม่มีภาระ

3) ความสมดุลชีวิตกับการทำงาน สังคม ที่มีอิทธิพลต่อเพศสภาวะ ยังมีความเชื่อที่ว่า ภาระความรับผิดชอบในครอบครัว ภาระการเลี้ยงบุตร และการดูแลบ้าน และบทบาทลูกผู้หญิงที่มีหน้าที่ดูแลบิดามารดา การแต่งงานยังเป็นอุปสรรค การก้าวเข้ามาในตำแหน่งผู้บริหารสตรี

ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจของ World Economic Forum ได้ทำการประเมินเรื่องช่องว่างระหว่างเพศ ได้ทำการจัดอันดับประเทศต่าง ๆ โดยใช้มาตรวัดในด้านการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ญี่ปุ่นถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 104 จาก 142 ประเทศ ญี่ปุ่นไม่มีช่องว่างระหว่างเพศในเรื่องการศึกษาสุขภาพและการดำรงชีพ แต่ปี 2006 ยังพบว่าแต่สำหรับเรื่องการทำงานแล้ว ผู้หญิงญี่ปุ่นยังประสบปัญหาที่สะท้อนมาจากวัฒนธรรมอนุรักษนิยมที่ฝังลึกรวมทั้งกลไกต่าง ๆ ที่ยังไม่เอื้อต่อการแบ่งเบาภาระทางบ้านของผู้หญิง นาโอมิ โคชิ นายกเทศมนตรีของเมือง Otsu กล่าวว่า "ฉันไม่ได้แต่งงาน ฉันไม่ได้มีลูก ฉันเลยทำงานได้เหมือนผู้ชาย แต่ฉันไม่คิดว่ามันเป็นสิ่งที่ดี เพราะนี่เป็นค่านิยมทั่วไปของผู้หญิงญี่ปุ่น เราต้องเลือกว่าจะทำงานหรือมีลูกๆ " (บุญเรือง วิทยากร, 2558) และมีการสำรวจพบว่า สตรีที่ดำรงตำแหน่งบทบาทผู้นำยังเผชิญอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งอุปสรรคที่พบคล้ายๆ กัน ได้แก่ ภาระหน้าที่ดูแลครอบครัวนอกเวลางาน (ร้อยละ 31) ปัญหาการจัดสรรเวลาในการทำงาน (เกือบร้อยละ 29) และการขาดโอกาสในการสร้างเครือข่าย (ร้อยละ 24) (เดอะแอสตันดาร์ต ทีม, 2562)

### 1.3 สถานศึกษาในประเทศไทย

ท่ามกลางกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในโลกหลังยุคใหม่ (Post Modernization) ทุกประเทศต้องการพัฒนา ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ และด้านการศึกษา สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาประเทศให้ขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะระบบการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะคนดี สมรรถนะ และประพฤติ ส่งเสริมระบบความคิดของประชากรในประเทศให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ประเทศไทยก็เป็นอีกหนึ่งที่ให้ความสำคัญทางด้านการศึกษา โดยกำหนดนโยบายหรือโมเดลเศรษฐกิจ คือ “ประเทศไทย 4.0” มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยก้าวออกจากประเทศที่มี

รายได้ปานกลาง สู่ประเทศที่มีรายได้สูง เพื่อพัฒนาประชากรในประเทศให้มีคุณภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนประเทศ โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำคัญมากในการจัดการศึกษา ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้ มีทักษะในการพัฒนาตนเอง และนำความรู้สร้างรายได้ ดังนั้นโมเดลเศรษฐกิจมีบทบาทที่ความสำคัญต่อการกำหนดรูปแบบทางการศึกษา ที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพประชากรมีความสามารถทางการแข่งขันสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติได้ ทำให้ประเทศไทยมีการทำข้อตกลงว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Service; GATS) การให้บริการทางการศึกษา โดยที่ผู้เรียนสามารถเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือการเรียนการสอนผ่านระบบทางไกลได้ อีกทั้งมีการปฏิรูประบบการศึกษา โดยมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย

1) การจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์กรที่ประเมินคุณภาพภายนอก และรับรองมาตรฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2561)

2) สถาบันทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นองค์กรที่ให้บริการจัดการทางการศึกษา วิจัย ประเมินผลทางการศึกษาและด้านการทดสอบการศึกษา พร้อมทั้งเป็นความร่วมมือระดับชาติและนานาชาติ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2548) นอกจากนี้ยังมีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานคือกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยโรงเรียนทั้ง 2 ระดับการศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติจัดการศึกษาตามคำสั่งมอบอำนาจของเลขาธิการ สพฐ. ทั้งในส่วนของอำนาจบังคับบัญชาครูและบุคลากร เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน “สร้างคุณภาพผู้เรียนสู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” ต้องการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนให้เต็มที่ และมีสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-พ.ศ.2561) ขึ้นมาโดยมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องมีกลไกหรือหน่วยงานที่วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษา และเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย ฯลฯ ของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีมาตรการจัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษา โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ (พ.ศ.2552-พ.ศ.2561) ขึ้นมาโดยที่มีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ ได้วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษาพร้อมทั้งเรียนรู้ วัฒนธรรมสังคมของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) โดยมีมาตรการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารเชิงคุณภาพ และสนับสนุนสถานศึกษาให้มีความพร้อมที่จะสามารถบริหารได้อย่างคล่องตัว โดยมีแผนพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษา เพราะมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษา

ที่มีบทบาทสำคัญ ที่จะช่วยผลักดัน ให้การปฏิรูปการเรียนศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) และมีสมรรถนะตามของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน พร้อมทั้ง มีประสิทธิภาพทั้งบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนและตัวผู้เรียน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง เพราะประสิทธิภาพของงานทุกด้านของ องค์กรขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพ

#### บทบาทของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา

ปัจจุบันบทบาทสตรีได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก โดยมีการเปลี่ยนแปลง ทางระบบสังคม การเมือง ระบบเศรษฐกิจ อย่างที่รู้กันดีว่าปัจจุบันสตรีถือว่า ก้าวเข้ามา มีบทบาทใน ตำแหน่ง “ผู้บริหาร” มากขึ้น และเริ่มมีบทบาทความสามารถด้านวิชาการและสามารถประกอบ อาชีพต่าง ๆ ตามที่ตนเองต้องการได้ สามารถหาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้เช่นกัน ถือว่าเป็นสิ่ง หนึ่งในสังคมที่เราปฏิเสธไม่ได้ นั่นคือ บทบาทของสตรีมีเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปีประเทศไทยถือว่าเป็น ประเทศอันดับต้น ๆ ในเอเชียที่เปิดโอกาสให้สตรีได้มีสิทธิเสรีภาพในตนเอง

นอกจากบทบาทผู้บริหารสตรีในแวดวงต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังมีวงการศึกษามี ผู้บริหารสตรีเพิ่มขึ้นทุกปี มีข้าราชการสตรีอาวุโสหลายท่าน เช่น ท่านคุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีผลงานมากมายในวงการศึกษ เช่น การตั้งห้องสมุดเฉลิมราชกุมารี ขณะที่เป็นรองอธิบดี กรรมการศึกษานอกโรงเรียน

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า สตรีสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอีกหนึ่งบทบาทมี ความสำคัญเพราะเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผลักดัน ให้การปฏิรูป การเรียนศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสตรี ที่ต้องเผชิญกับสถานภาพความท้าทาย ของสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลง และในยุคของโลกาภิวัตน์ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่า บทบาทของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษามีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน

ตารางที่ 1 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ลำดับ	ส่วนราชการ	เพศชาย	เพศหญิง	หน่วย
1	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์	6	1	คน
2	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	455	568	คน
3	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	21,037	9,194	คน
4	สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	1,154	335	คน

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าข้อมูลสถิติของจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำแนกเพศ พบว่า

1) ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน รายงานว่าตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษา จำนวนผู้ชายทั้งหมด 22,647 คน และจำนวนผู้หญิงทั้งหมด 10,102 คน จากข้อมูลในส่วนนี้จะรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศ โดยที่ยังไม่ได้แยกข้อมูลในส่วนละตำแหน่ง

2) ข้อมูลข้าราชการจากสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และนิติการ สพฐ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่ามีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชาย 15,728 คน หญิง 7,591 คน จากข้อมูลส่วนนี้เป็นจำนวนที่แยกออกมาเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับเพศชายและหญิง

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ตำแหน่งผู้บริหารสตรีในภาพรวม เมื่อนำทั้ง 2 แหล่งที่มา เปรียบเทียบสัดส่วน ผู้บริหารชายและผู้บริหารสตรีแล้ว นับว่ายังมีความเหลื่อมล้ำกันเป็นอย่างมาก โดยข้อมูลในส่วนที่ 1. เป็นข้อมูลทั้งภาพรวมทั้งหมดของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และฝ่ายบริหาร หรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผอ.เขต รอง ผอ.เขต และผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

โดยข้อมูลในส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นที่น่าสนใจและสังเกตได้ว่า เมื่อมีการติดตามข้อมูลเฉพาะของผู้บริหารสตรี ในช่วง 10 ปี ย้อนหลัง ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และนิติการ สพฐ. พบว่า ในปี พ.ศ. 2547 พบว่าจำนวนของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีมีเพียง 1,187 คน พ.ศ. 2555 เพิ่มขึ้นจากเดิมเป็น 1,984 คน พ.ศ. 2556 จำนวน 2,379 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556) และปัจจุบันมีจำนวน 7,591 คน ในระยะเวลา 17 ปี พบว่าจำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีเพิ่มขึ้นมา จำนวน 6,404 คน ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าจำนวนสตรีที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงถือเป็นเรื่องที่ดี สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียน และยังสามารถส่งผลกระทบต่อการศึกษาในภาพรวมของประเทศด้วย

นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีในสถานศึกษายังมีบทบาทหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่
  - 1.1) บังคับบัญชาข้าราชการครู และ บุคลากรในสถานศึกษา
  - 1.2) วางแผนพัฒนาการศึกษา
  - 1.3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา
  - 1.4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย
  - 1.5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) การบริหารงบประมาณ
- 3) การบริหารบุคคล
  - 3.1) วางแผนการบริหารงานบุคคล
  - 3.2) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของบุคลากรการศึกษาในโรงเรียน เพื่อการประเมินผลงาน
  - 3.3) ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียน ให้มีการพัฒนาศักยภาพ(สำนักงาน ปฎิรูปการศึกษา, 2543)

#### 4. การบริหารทั่วไป

ประสานความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในพื้นที่ เพื่อเป็นการหางบประมาณ ของการศึกษาและให้บริการด้านวิชาการ แก่ชุมชน เป็นต้น พร้อมทั้งต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพทั้งบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนและตัวผู้เรียน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม ได้แก่ 1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพของอนาคตได้ชัดเจนนำมาเผยแพร่ ให้แก่คณะครู และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้มีแนวทางร่วมกันในการทำงาน 2) การวิเคราะห์ มีแนวความคิดที่กว้าง มีความเชี่ยวชาญ พร้อมทั้งสามารถที่จะวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ และประเมินสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี เพื่อนำไปสู่แนวทางการปรับปรุงต่อไป และ 3) การตรวจสอบการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารงานที่เห็นได้แบบรูปธรรม โดยมีการตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบของการทำงาน เช่น การวางแผนงาน วิธีการดำเนินการทำงานอย่างเป็นระบบ

จากรายงานดังกล่าว สามารถสะท้อนให้เห็นได้ถึงความความเหลื่อมล้ำของการขึ้นมา ดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้เช่นกัน ที่ว่าสตรีจะต้องเผชิญกับความท้าทายจากการยอมรับโดยสังคม และภาระบทบาทหน้าที่ความเป็นแม่และเมียที่ดี อีกประเด็นที่สำคัญคือ ระดับการศึกษาเป็นเรื่องที่มี อิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของการทำงานสตรีมากที่สุด จากการศึกษาของ (ชุตินา เหนาดนุรักษ์, 2534) พบว่าการทำหน้าที่ทางการบริหารไม่ใช่สิ่งที่ยากลำบากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสตรี เพราะ

สามารถที่จะอบรมและพัฒนาได้ต่อเนื่องในการทำงานที่ในยุคปัจจุบันต้อง สามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ใหม่ และมีความท้าทายมากขึ้น เช่น การจัดการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) จึงเป็นที่คาดหวังมากขึ้น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ปัญหา ด้วยทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่าผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักบริหาร มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความสามารถ ในการทำงาน วางมาตรฐานในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ(การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2559) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีการเน้นวัด และการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สัมพันธ์กันกับภาวะผู้นำในด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำ และการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทที่สำคัญในการจัดการการศึกษา และบริหาร สถานศึกษาเพราะว่าการทำงานของบริหารย่อมส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยตรง และในปัจจุบันสตรีก้าวขึ้นมาามีบทบาทในระดับผู้บริหารมากขึ้น ความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสตรีไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งควรถือว่าสตรีเป็นพลังทางสังคมอย่างหนึ่งที่ต้อง ได้รับการพัฒนาเช่นกัน ด้วยเหตุผลสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียน ประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรีต่อการบริหารจัดการการศึกษาและแก้ไขปัญหา ความท้าทายต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยมองว่าเป็นอีกความท้าทายของผู้บริหารสตรีที่ต้องเผชิญต่อการพิสูจน์ตนเอง ทั้งในเรื่องของบทบาทหน้าที่ที่มีข้อจำกัด และบทบาทการทำงานที่ต้องทำให้องค์กรและสังคมมีการยอมรับในปัจจุบัน สตรีหลายคนไม่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมที่ผู้ชายนั้นต้องเป็นใหญ่และต่อสู้เพื่อสิทธิสตรีของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน เห็นได้ชัดจากการที่ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กรต่าง ๆ จนกลายเป็นแบบอย่างผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการด้านการศึกษา เนื่องจากการทำงานจะส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง

#### 1.4 สถานศึกษาในจังหวัดนครปฐมและสถานการณ์ผู้บริหารสตรีในจังหวัด

ในจังหวัดนครปฐมได้มีการแบ่งการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยที่ใช้ระบบการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้ระบบเขตพื้นที่การศึกษา (Educational

Service Area) ซึ่งเดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ในปัจจุบันจังหวัดนครปฐมมีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 2 เขต ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 และ เขต 2 โดยทั้ง 2 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามความในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2561

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 121 แห่ง มีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 102 แห่ง จัดการศึกษาในระดับชั้นอนุบาลจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 19 แห่ง มีนักเรียน รวมทั้งสิ้น 31,656 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2563) เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา) จำนวน 46 โรงเรียน มีครูจำนวนทั้งสิ้น 1,677 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 6 สิงหาคม 2563) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชาย 56 คน และสตรีทั้งสิ้น 54 คน อำเภอที่อยู่ในสังกัด ได้แก่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, 2564)

- 1) อำเภอเมืองนครปฐม
- 2) อำเภอกำแพงแสน
- 3) อำเภอดอนตูม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 120 แห่ง มีการจัดการศึกษาตั้งแต่อนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยเป็น โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชาย 56 คน และ สตรีทั้งสิ้น 54 คน อำเภอที่อยู่ในสังกัดได้แก่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, 2564)

- 1) อำเภอพุทธมณฑล
- 2) อำเภอสามพราน
- 3) อำเภอนครชัยศรี
- 4) อำเภอบางเลน

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนมัธยมศึกษา 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตเขต 9 โรงเรียนในจังหวัดนครปฐม ทั้งหมด 29 โรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ผู้ชาย 18 คนและ สตรีทั้งสิ้น 11 คน (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2565)



จากข้อมูลเบื้องต้นของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา เห็นได้ว่า บทบาทของสตรีในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันค่อนข้างมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย ดังนั้นถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดีของผู้หญิงได้ออกมามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะบทบาทการเป็นผู้นำของสตรีต่อการบริหารองค์กรการศึกษา ที่จะให้เห็นประสิทธิภาพของสตรีได้มีการแสดงออกทางศักยภาพของตนเองเช่นกัน และในขณะเดียวกันในการบริหารจัดการอาจจะมีปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านประสานงาน การวางแผน และการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงทำให้เป็นที่ต้องการทำการศึกษาค้นคว้าในการสำรวจปัญหาของบทบาทผู้นำสตรีในการบริหารองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากว่ามีแนวโน้มที่จะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีเพิ่มมากขึ้น และเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบทบาทผู้นำสตรีในอนาคต

#### ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเขตการศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

อำเภอพุทธมณฑล ในจังหวัดนครปฐม เป็นอีกหนึ่งอำเภอที่มีสถานศึกษามีชื่อเสียงมาก โดยมีการแบ่งระดับของสถานศึกษา ทั้ง 2 ระดับของสำนักงานการศึกษา ได้แก่

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่

- 1.1 โรงเรียนวัดมะเกลือ
- 1.2 โรงเรียนบ้านคลองสว่างอารมณ์
- 1.3 โรงเรียนบุญยศรีสวัสดิ์
- 1.4 โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ มหามงค
- 1.5 โรงเรียนวัดศาลวัน
- 1.6 โรงเรียนวัดสุวรรณาราม
- 1.7 โรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์

มีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายทั้งสิ้น 3 ท่าน ได้แก่ โรงเรียนบ้านคลองสว่างอารมณ์ โรงเรียนบุญยศรีสวัสดิ์ โรงเรียนวัดศาลวัน และสตรี 4 ท่าน ได้แก่ โรงเรียนวัดมะเกลือ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ มหามงค โรงเรียนวัดสุวรรณาราม และโรงเรียนคลองมหาสวัสดิ์

2) ระดับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ทั้งหมด 2 โรงเรียน ได้แก่

- 2.1 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)
- 2.2 โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายทั้งสิ้น 1 ท่าน ได้แก่ โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี 1 ท่าน ได้แก่ โรงเรียนกาญจนาภิเษก

วิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2, 2564)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าอำเภอพุทธมณฑลมีความน่าสนใจที่ว่า มีโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลาย ทั้งระดับประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส และ ระดับมัธยมศึกษา ที่ฐานะเป็นองค์การมหาชน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ อีกทั้งยังมีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายอีกด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะทำการสำรวจสภาพปัญหาในบทบาทสตรีในการบริหารองค์การการศึกษา กรณีศึกษา ในเขตพื้นที่อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

## 2. คำถามวิจัย

2.1 ภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม มีลักษณะเป็นอย่างไร

2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม อย่างไร เพื่อพัฒนาความสามารถของสตรีในการบริหารการศึกษา

## 3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษาใน อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรีต่อการบริหารจัดการการศึกษาและแก้ไขปัญหา ความท้าทายต่าง ๆ

## 4. ขอบเขตการวิจัย

ผู้ศึกษาจำแนกขอบเขตของการวิจัยดังนี้

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษภาวะผู้นำสตรีในการบริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เนื่องจากเป็นอีกหนึ่งตำแหน่งที่มีความน่าสนใจ รวมทั้งเป็นตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นสตรี มีจำนวนน้อยกว่าผู้ชาย สิ่งนี้ทำให้สะท้อนถึงความท้าทายต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นของสังคม ได้แก่

1) ความยอมรับสตรีในการขึ้นมาเป็นตำแหน่งผู้บริหาร 2) ความท้าทายของบทบาทสตรีในการปฏิบัติงาน

และภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในการบริหารจัดการในภารกิจด้านการทำงาน รวมไปถึงการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร และพัฒนานักเรียน ให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถ สร้างผลงานที่ดี สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งสร้างความมีส่วนร่วมที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน กับชุมชนเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระหว่างการทำงาน

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาบทบาทสตรีต่อการจัดการองค์กร การศึกษาในอนาคต ได้แก่

##### 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นสตรี อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 ทั้งหมด 4 โรงเรียน และในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 1 โรงเรียน รวมทั้งหมด 5 ท่านที่เป็นผู้บริหารสตรี

##### 1.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย ทั้งหมด 2 ท่าน

2) กลุ่มผู้ที่เคยร่วมงานกับผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่เป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของ ผู้บริหารเพศหญิงและชาย

##### 3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

#### 4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตด้านพื้นที่คืออำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยงานในการศึกษา เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักที่มีสถานศึกษาหลายระดับอยู่ในพื้นที่ เดียวกัน ได้แก่ 1) ระดับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ 2) ระดับโรงเรียน มัธยมศึกษา ที่ถือว่าเป็นโรงเรียนลำดับต้นของจังหวัด อีกทั้งมีโรงเรียนขยายโอกาสที่เป็นโรงเรียน มัธยมที่อยู่ภายในโรงเรียนประถมศึกษา

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มีความน่าสนใจในการศึกษาข้อมูลกำหนดให้สถานศึกษาในอำเภอ พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยงานในการศึกษา โดยเฉพาะมีการศึกษาด้านบทบาทการเป็น ผู้นำของสตรีต่อการบริหารองค์กรการศึกษา ของโรงเรียนในเขตพื้นที่ ที่จะให้เห็นประสิทธิภาพของ สตรีได้มีการแสดงออกทางศักยภาพในการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งในการบริหารจัดการอาจจะมี อุปสรรคในการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านประสานงาน การวางแผน และการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารการศึกษาระดับโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ภายในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีค้นคว้าวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- 2.4 แนวคิดบทบาทสตรีและความท้าทาย
- 2.5 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.6 แนวทางและทฤษฎีการสนับสนุนบทบาทของสตรีในองค์กร

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

##### 2.1.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 1970 คิดค้นโดยนักจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ชื่อว่า David C. McClelland ที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดสมรรถนะ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงความฉลาดสติปัญญา แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถสะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ (ณรงวิทย์ แสงทอง, 2547) ในปี พ.ศ. 2512 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้บริหาร เพื่อต้องการงานวิจัยหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ เพื่อทดแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ซึ่ง McClelland ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของตัวบุคคล และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ทำให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น McClelland จึงได้ทำการศึกษาวิจัยโดยมีการแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีออกจากบุคลากรที่มีผลงานที่พอใช้ พร้อมทั้งศึกษาบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม ว่าทำไมถึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

1) สมรรถนะความสามารถที่มองเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะความรู้ความสามารถ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่พัฒนาต่อยอดได้

2) สมรรถนะความสามารถภายใน (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นสมรรถนะที่พิสูจน์ได้ยาก และยากต่อการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

ทั้ง 2 กลุ่ม เป็นสิ่งที่แยกความแตกต่างทำให้เห็นผลงานของตัวบุคคลากรนั้นๆ ในเวลาเดียวกัน McClelland ยังได้เขียนผลงานทางวิชาการเรื่อง “Competence rather than Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่ เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และเป็นบทความที่แสดงความคิดเห็นต่อต้านแบบทดสอบความถนัด แบบทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ และค้นพบข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

จากบทความวิชาการของ McClelland ได้เกิดทฤษฎีโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดย Spencer (1993) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน ได้อธิบายคุณลักษณะ (Characteristic) ของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง โดยประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่ สมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ง่าย (Surface Competency) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) ซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาต่อยอดไปได้ และสมรรถนะความสามารถที่อยู่ลึกลงไป (Potential Competency) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Traits) และ ความคิดส่วนตัว (Self-Concept) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลหรือ บุคลิกภาพที่ถาวรซึ่งเป็นสมรรถนะความสามารถที่ยากต่อการมองเห็น ยากต่อการวัดและพัฒนา ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ตัวบุคคลได้สั่งสมจากการศึกษาประสบการณ์ต่าง ๆ จนเกิดเป็นข้อมูล เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้ภาษา

2) ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางร่างกาย เป็นความสามารถที่เกิดจากการทำอย่างต่อเนื่องบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นความชำนาญของทักษะนั้น เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์

3) คุณลักษณะ (Trait) คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเคยชิน เช่น ลักษณะที่เป็นคนง่าย ๆ มีความยืดหยุ่น

4) การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ทศนคติ ค่านิยม ที่แสดงภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่เชื่อว่าเป็นตนเอง เช่น การที่คนมีความเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีความมั่นใจ

5) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้



ภาพที่ 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แสดงระดับสมรรถนะ

จากภาพแสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ภายใน และไม่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ ด้าน แรงจูงใจ คุณลักษณะ เพราะถือว่าเป็นด้านบุคลิกภาพที่เป็นส่วนบุคคล (Core Personality) ที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

### 2.1.2 ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ”

สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งาน มี 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach จะมีประกาศนียบัตร เพื่อเป็นการรับรองวิทยฐานะของพนักงาน โดยมีมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของวิชาชีพ สมรรถนะในแนวคิดนี้เป็นการกำหนด เฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ และส่วนสมรรถนะตามแนว American approach ต้องการพัฒนาศักยภาพ โดยพิจารณาพฤติกรรมถ้าปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้านนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์การกำหนด สมรรถนะตามแนวคิดไม่สามารถทำแทนกันได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

Mitrani (1992) กล่าวถึง สมรรถนะลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน มีความหมายสอดคล้อง Spencer and Spencer (2536) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer (1993) อธิบายความหมายสมรรถนะเพิ่มเติมว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) เป็นแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) โดยมีการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) หรือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติ จนสร้างเป็นแนวคิดสมรรถนะ ซึ่งความหมายดังกล่าวกลายเป็นแนวคิดที่มีชื่อเสียงมากขึ้น สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา : (Spencer, 1993)

ภาพวงกลมดังกล่าว ตรงกลางจะแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ แรงจูงใจ (Motive) ที่เป็นแรงผลักดัน แรงจูงใจที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จในการทำงาน โดยมาจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายได้ โดยพัฒนาสิ่งนี้จากการศึกษา การอบรม หรือปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์บริบทต่าง ๆ ขององค์กร พร้อมทั้งกล่อมเกลากุศโลบายให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่ในปัจจุบัน องค์กรจะจ้างงานส่วนใหญ่จะต้องดูภาพรวมภายนอกของวงกลม ที่ประกอบไปด้วยด้านความรู้ และด้านทักษะ ซึ่งก็คือ สมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ง่าย เพราะมองว่าสามารถนำมาพัฒนาต่อยอดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้เช่นกัน แต่ในความจริงการทำงานภายในองค์กรจะต้องมีการพิจารณาภายในเป็นหลัก เพราะจะสามารถแยกผลการทำงานของคนที่มีผลงานสูงออกจากผู้ที่มีผลงานต่ำได้ชัดเจน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นแรงผลักดันจากสิ่งที่คนคิดและมีความต้องการ มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย โดยแสดงออกถึงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะภายในและทางกายภาพต่าง ๆ ของบุคคล โดยจะมีการตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3) แนวคิดของตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลหรือความรู้เฉพาะด้านของบุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ทั้งทางด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1) สมรรถนะที่อยู่ลึกภายในของตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสมรรถนะที่ยากต่อการประเมิน เพราะเป็นสิ่งที่บ่งบอกบุคคลนั้นได้ชัดเจน อีกทั้งด้านการรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ส่งผลทางทัศนคติของการทำงานต่อองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน เพราะจะสามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงานที่ออกมา และจะส่งผลต่อภาพรวมขององค์กรเช่นกัน

2) สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย



ดังนั้น ในส่วนของสมรรถนะที่อยู่ลึกภายในของตัวบุคคล เป็นลักษณะภายในที่ต้องใช้เวลาในการปรับจากตัวบุคคล โดยต้องใช้สภาพแวดล้อมขององค์กร สภาพทางสังคมกลุ่มเมลา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และในขณะเดียวกันจะต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เช่น การพัฒนาด้านฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ของตำแหน่งที่ดีขึ้น สามารถนำมาพัฒนาต่อองค์กรได้ และพัฒนาในสายอาชีพให้เติบโตขึ้น

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม (2543) ได้นำ “Super Performers” จากหนังสือเรื่อง The Competent Manager: a model of effective Performance เรื่องของการใช้สมรรถนะ (Competency) ในปี พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย แรงขับ (Motive) ลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One's Self Image) และความรู้ (A Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ตามทัศนะของ McClelland สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและเจตคติหรือแรงจูงใจ

Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือ Competing for The Future ในปี พ.ศ. 2538 ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ ของ Core Competencies เป็นอีกหนึ่งความสำคัญในการประกอบธุรกิจที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของพื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใดที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด สก็อต บี พารี (Scott B. Parry) ได้ให้ความหมาย “สมรรถนะ” ได้แก่ กลุ่มความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่มีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ (Gary, 1994)

โดยกลุ่มความรู้ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547)

จากที่นำเสนอความหมายของสมรรถนะหรือขีด (Competency) ความสามารถข้างต้นสามารถสรุปได้จากแนวคิดได้ว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Attributes) มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันของการทำงาน ซึ่งบ่งบอกถึงทัศนคติของการทำงาน และพฤติกรรมที่จะส่งผลต่อให้องค์กรมีการขับเคลื่อนเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมไปถึงส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะส่งผลให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งบุคลากรมีคุณภาพที่ดีเป็นตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดสมรรถนะเป็นเครื่องมือบริหารงานในองค์กรมากขึ้น

### 2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มีหลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ หรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับขั้นในองค์การ สำหรับการแบ่งจัดประเภทของแนวคิดสมรรถนะ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ได้นำอธิบายประเภทของสมรรถนะ ที่มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ตามแนวความคิดของ McClelland ในด้านของสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง โดยมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อให้ องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักของแต่ละองค์การ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2) สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Function Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลทำงาน ในสายงานนั้น ๆ ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายแผนต้องมีสมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะในการจัดทำแผน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2561) มีมุมมองที่แตกต่างประเภทของสมรรถนะ จากนักทฤษฎีข้างต้น โดยที่ได้มีมุมมองประเภทของ การบริหารองค์กรเพิ่มเติม จึงได้อธิบายการจัดแบ่ง Competency ที่ใช้กันอยู่ในองค์การ โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) Core Competency (CC) หมายถึง ความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่มีความคาดหวัง ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีการวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดความสามารถหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมของบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และระดับสูงแต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ จะร่วมกันวิเคราะห์และมีการกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมขององค์กร

2) Managerial Competency (MC) หมายถึง ความสามารถด้านบริหารจัดการองค์กร หรือ Professional Competency (PC) หรือ Structural Competency (SC) ถึงจะเรียกชื่อไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดเหมือนกัน คือ เป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือ หัวหน้างานขึ้นไป ที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถด้านบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่ พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้ ความสามารถด้านบริหารจัดการ ที่กำหนด ขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนักประมาณไม่เกิน 5 ข้อ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้าน บริหารจัดการที่คาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและ ผู้บริหารระดับสูงของ

แต่ละกลุ่มงานหรือสายงานต่าง ๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่ความสามารถด้าน บริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้น สำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3) Functional Competency (FC) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะ ด้าน ตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน FC ของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกันพบว่าการกำหนด FC สามารถแบ่งแยกได้ 2 ส่วน ได้แก่

3.1) Common Functional Competency เป็นความสามารถตามสายงาน/ สายวิชาชีพ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดสายงาน/ สายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกัน จัดให้อยู่ในสายงาน/ สายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานผลิต สายงานบุคคลและธุรการ สายงานบัญชี และการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น หลังจากนั้น จึงกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับสายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสาขาวิชาชีพนั้นจะมี Common Functional Competency เหมือนกัน ซึ่งจะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2 - 3 ข้อ อาทิ Common Functional Competency ของสายงานบุคคลและธุรการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.2) Specific Functional Competency เน้นความสามารถเฉพาะงานที่ไม่เหมือนกัน โดยจะแตกต่างกันตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (Job Description JD) ของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า Specific Functional Competency จะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2 - 3 ข้อ ตามขอบเขตที่แตกต่าง กันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หา Specific Functional Competency ก่อน หลังจากนั้น จึงให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ดังตัวอย่าง ตำแหน่งพนักงาน ฝึกอบรมจะมีความสามารถเฉพาะงานตามตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ด้านการฝึกอบรม ทักษะ การบริหารงานฝึกอบรม ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากพนักงานสรรหาจะมีความสามารถเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการสรรหาคัดเลือก ทักษะการสัมภาษณ์งาน และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น ดังนั้น ในการกำหนด Competency ทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน พบว่า Competency เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 100% และมีน้ำหนักรวมมากระจายแบ่ง สัดส่วนของ Competency ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งน้ำหนักของ Competency ทั้ง 3 แบบนี้ในแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรให้ความสำคัญกับประเภทใดมากกว่ากัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แบ่งสมรรถนะครูที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ประเภท ได้แก่ (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2553)

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Working Achievement Motivation) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2) การบริการที่ดี (Service Mind) ตั้งใจปรับปรุงการบริการเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.3) พัฒนาตนเอง (Self- Development) ศึกษา หาความรู้ให้ตนเอง โดยติดตามความรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเองและงาน

1.4) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกัน และคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนลงแรงใจในการทำงาน พร้อมทั้งรู้จักปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสังคม และมีผู้นำให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

1.5) จริยธรรม (Teacher's Ethics and Integrity) ปฏิบัติในทางที่ดีในทางคุณธรรม จริยธรรม สร้างความศรัทธา พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่

2.1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) คือการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการออกแบบการเรียนรู้ที่เป็นระบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ใช้สื่อเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2.2) การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่ดี มีการพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิตใจ ความภาคภูมิใจ ความเป็นไทย และมีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อมีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ดี

2.3) การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้อ สร้างการเรียนการสอนที่คึกคักมีชีวิตชีวา มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชาเรียน การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) ความสามารถในการทำความเข้าใจ มีการแยกประเด็นต่าง ๆ รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบ และมีการนำไปใช้ในการทำวิจัยพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ห้วงค์กรหรืองานในภาพรวม และสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) มีคุณลักษณะและมีพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ส่วนบุคคล และมีการแลกเปลี่ยนเรียนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังของการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) มีการประสานงานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และมีเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน เพื่อมีกาสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้แบ่งสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2553)

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะตรงกับสมรรถนะของครูที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2) การบริการที่ดี
- 1.3) การพัฒนาตนเอง
- 1.4) การทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

2.1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานและเข้าใจสิ่งต่าง ๆ พร้อมทั้งสามารถแยกแยะประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถที่จะรวบรวมสิ่งต่าง ๆ อีกทั้งสามารถที่จะจัดการทำเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน และนำมาวิเคราะห์ห้วงค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

2.2) การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบประเด็นต่าง ๆ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามในประเด็นที่น่าเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสาร

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้นแบบในการปฏิบัติ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือ แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม ที่เป็นการยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับ แนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและศักยภาพของตน

นอกจากหลักสมรรถนะของทั้ง 2 หน่วยงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น คือ 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้ให้หลักสมรรถนะหลักไว้เหมือนกันเพราะเนื่องจากว่าเป็นหลักสมรรถนะหลักที่องค์กรพึงประสงค์หลักที่มีความคาดหวัง ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีเหมือนกัน โดยที่การกำหนดขึ้นนั้นจะมีการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ ภารกิจ/พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมของบุคลากร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะที่สามารถที่จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก ที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรจำเป็นต้องมีให้ตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของตำแหน่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมาให้ตรงตามยุทธศาสตร์ และสามารถทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ

## 2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญ ในฐานะเป็นผู้นำ จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ พัฒนาและนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จำลอง นักพ่อน (2543) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ต้องมีความรู้ มีความสามารถในการบริหารได้อย่างดี สามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์กรที่กำหนดไว้ บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจของโรงเรียน ใช้ความรู้ ความสามารถ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในสถานศึกษา

วีระยุทธ ชาทะกาญจน์ (2551) ได้กล่าวถึงในเรื่องของความสำเร็จของสถานศึกษา โดยมีการมองว่าผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญ เพราะผู้บริหารที่มีความสามารถ มีการปรับตัวเป็นได้ทั้งผู้อำนวยการความสะอาด โดยให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานและเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม นำเข้ามาพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการผลักดันด้านปฏิรูปการศึกษาให้มีความทันสมัยและพัฒนามากยิ่งขึ้นและในขณะเดียวกันเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีความสามารถความรอบรู้ทางด้านวิชาการ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการย่อมสามารถบริหารปรับปรุงพัฒนา และส่งเสริมวิชาการให้มีผลที่ดีมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งทำหน้าที่พัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างโดดเด่น นอกจากนี้ยังมีความสามารถจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

## 2.2.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 2 กลุ่มใหญ่ดังนี้ (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2553)

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้คุณภาพถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงาน โดยปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งมีการปรับปรุง และพัฒนาผลงานขององค์กรโดยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการหน่วยงาน โดยสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับ

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New public management) โดยมีผู้ศึกษาและให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้

บรรลุ ชินน้ำพอง และ วัลลภา อารีรัตน์ (2556) กล่าวว่า การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในการวางแผนพัฒนาการศึกษา จัดโครงการการบริหารงานที่เป็นระบบขั้นตอน สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเป้าหมายของโรงเรียน ที่ให้ความสำคัญในการมุ่งมั่น กระตือรือร้น ความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยนำนวัตกรรมเข้ามาพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และมีการติดตามการทำงานโดยนิเทศ กำเริบ ติดตามและประเมินผลในขณะเดียวกัน กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการวางแผนการทำงานให้เป็นระบบขั้นตอน โดยกำหนดจากวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance-related)

จากความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงสรุปได้ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทั้งด้านการวางแผน วิเคราะห์แผนงาน เพื่อให้มีผลงานการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งมีการให้รางวัลในการทำงานเพื่อเป็นแรงจูงใจที่อยากจะทำผลงานให้บุคลากรอยากทำงานได้ตามเป้าหมายต่อไป

**ตารางที่ 2** คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	คุณภาพงานด้านความถูกต้องสมบูรณ์
ตัวบ่งชี้ 2	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
ตัวบ่งชี้ 3	ความมุ่งมั่นการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง การบริการที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ โดยมีนักทฤษฎี ให้ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังนี้



### ตารางที่ 3 คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การปรับปรุงระบบบริการ
ตัวบ่งชี้ 2	ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

ชำนาญ สุรินาม (2554) กล่าวว่า การบริการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษานำไปปรับใช้ในสถานศึกษา วางระบบการทำงานและกลยุทธ์ในการให้บริการ ตรงตามความต้องการของบุคคล ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่ นอกจากนี้ บรรลุ ชินน้ำพอง และ วัลลภา อารีรัตน์ (2556) กล่าวว่า การบริการที่ดี ต้องศึกษาความชอบของผู้รับบริการ มีการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาปรับปรุงและพัฒนา ให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อไป

จากการศึกษาในเรื่องสมรรถนะในการบริหารการศึกษาของทั้ง 2 ท่าน ที่กล่าวไว้ มีความหมายที่ตรงกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรที่จะนำหลักการบริหารมาพัฒนาต่อยอดให้การทำงาน มีบริการที่ดี จากภายในสู่ภายนอก โดยที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทางศึกษาในโรงเรียน ร่วมมือร่วมใจ พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีการบริการที่ดี ทั้งทางด้านหลักสูตรวิชาการที่มีครูผู้สอนที่เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะแก้ไขปัญหา และมีการบริการของสถานศึกษาที่ครอบคลุมทุกรอบด้าน เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และนำแนวทางไปพัฒนาต่อ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง กล่าวว่า พัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

### ตารางที่ 4 คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ
ตัวบ่งชี้ 2	การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ
ตัวบ่งชี้ 3	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

การพัฒนาตนเอง เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาออกมาได้ดี เพื่อที่ให้อาจปฏิบัติการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาต่อยอดการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและศึกษาแนวทางวิธีการ

ทำงานของผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนใช้กับตนเองและพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น โดยมีนักทฤษฎี

บรูลู ซินน้ำพอง และ วัลลภา อารีรัตน์ (2556) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย สิ่งนี้สามารถพัฒนาตนเองจากการ อบรมหาความรู้ที่ใหม่ และแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่นอยู่เสมอ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองในการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถค้นคว้าหาความรู้ องค์ประกอบต่าง ๆ การอบรมการสัมมนา

สมรรถนะด้านที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจ การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

#### ตารางที่ 5 คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
ตัวบ่งชี้ 2	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
ตัวบ่งชี้ 3	การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย
ตัวบ่งชี้ 4	การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

ยงยุทธ เกษสาคร (2555) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่บุคคล ตั้งแต่ 2 บุคคลขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงาน

ความหมายของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว มีความคล้ายคลึงกันเนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการทำงานที่เกิดจากจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติการทำงาน มีแรงใจร่วมมือกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่มีผู้บริหารคอยบริหารหน้าที่การทำงานอย่างเป็นแบบแผน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการทำงานได้ทำงานที่มีความเชี่ยวชาญ และความถนัดในภาระหน้าที่ สิ่งนี้จะสามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษานั้น สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากผลความสามารถของผู้บริหารที่มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ และมีการออกเป็นผลงานที่สามารถเผยแพร่ผลงานทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรของโรงเรียนทำงานกันเป็นทีม ช่วยกันสนับสนุนเพื่อพัฒนาระบบการเรียน การสอนที่น่าสมัย ให้ตามตามหลักของสากล

## 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ และสามารถที่จะรวบรวม จัดทำเป็นระบบ เพื่อให้แก้ไขปัญหาและสามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้ามากขึ้น รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีนักทฤษฎี ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง ไว้ดังนี้

### ตารางที่ 6 คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบ
ตัวบ่งชี้ 2	ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
ตัวบ่งชี้ 3	ความคิดเชิงระบบในการแก้ไขปัญหหรือพัฒนา

บรรลุ ชินน้ำพอง และ วัลลภา อารีรัตน์ (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์มาจากการที่พบปัญหาจากสิ่งรอบข้าง โดยจะต้องดูความพร้อมขององค์กร พร้อมทั้งความพร้อมของบุคลากรในองค์กรเช่นกัน ผู้นำต้องมีการนำความรู้มาวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาและมีการติดตามการดำเนินงาน นอกจากนี้ นิลลารัตน์ โทมิก (2557) กล่าวว่า คือการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่มาจากภายในและนอกองค์กร จึงมีผลต่อการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พร้อมทั้งติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานให้ได้มีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การเป็นผู้บริหารการศึกษานั้นจะต้องสามารถวิเคราะห์ในสภาพแวดล้อมของปัญหาในปัจจุบัน ทั้งภายในและภายนอกได้ โดยที่จะสามารถตั้งรับและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาในการบริหารสถานศึกษา โดยมีการวางแผนกำหนดการยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและงบประมาณทางการศึกษา อีกทั้งจะต้องเข้าใจบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ช่วยกันขับเคลื่อนให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนด พร้อมทั้งมีการดำเนินการแก้ไขและพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบต่อไป

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียนสื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้คือ โดยมีผู้ค้นคว้า ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง ไว้ดังนี้

**ตารางที่ 7** คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ
ตัวบ่งชี้ 2	ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
ตัวบ่งชี้ 3	ความคิดเชิงระบบในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา

รังสาด จันทรวิสูตร์ (2548) ได้ศึกษาถึงความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ควรจะเป็นในสถานศึกษา พบว่า ในการติดต่อสื่อสารทุกด้าน ภายในองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องนี้ สรุปได้ว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหาร สามารถพูด เขียนและสื่อสารออกมาโดยทำให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจ และสามารถส่งข้อมูลในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ พร้อมทั้งมีทักษะในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนารูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ โดยมีผู้ศึกษาและให้ความหมายการพัฒนาตนเอง ไว้ดังนี้

**ตารางที่ 8** คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
ตัวบ่งชี้ 2	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร
ตัวบ่งชี้ 3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร
ตัวบ่งชี้ 4	การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

ชำนาญ สุรินาม (2554) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษานีเทศกำกับติดตามเป็นต้น สิ่งนี้เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งผลให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้แก่บุคลากร และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการ

ปฏิบัติงาน เช่น การให้การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานตลอดจนนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่ การจั้ตรระบบนิเทศ ตรวจสอบ ติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงาน (นิลลารัตน์ โดมมาก, 2557)

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือ สามารถแก้ไข ปัญหาให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการสนับสนุนส่งเสริม สร้างเครือข่ายให้บุคลากรในสถานศึกษามีศักยภาพมากขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากร มีการพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อให้สามารถที่จะพัฒนาตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

**สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์** เป็นความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ยอมรับ เป็นไปได้ทางปฏิบัติ ยอมรับ แนวคิด วิธีการใหม่ใหม่เพื่อการพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้คือ โดยมีผู้ศึกษาและให้ความหมาย การการมีวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

**ตารางที่ 9** คำอธิบายตัวบ่งชี้สมรรถนะประจำสายงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้	คำอธิบาย
ตัวบ่งชี้ 1	การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาองค์กร
ตัวบ่งชี้ 2	ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด
ตัวบ่งชี้ 3	ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จ
ตัวบ่งชี้ 4	การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ชำนาญ สุรินาม (2554) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพอนาคต ที่เป็นเอกลักษณ์และอุดมคติเพื่อช่วยผู้บริหารและผู้นำสามารถคาดคะเน และใช้ประโยชน์ของการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น เพราะการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนจะทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหา และเตรียมดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kabyemera (2014) ได้อธิบายถึงผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำหนดภาพที่คาดหวังและกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม สนับสนุนให้ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายองค์กร

จากความหมายข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะในการคาดคะเนการทำงาน และวางแผนการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม อีกทั้งมีการอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ ให้นำนโยบายมาพัฒนาสถานศึกษา

อย่างสร้างสรรค์และทันสมัย พร้อมทั้งสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด มีความเป็นรูปธรรมที่เป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง ผลงานที่มาจากความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งมีแนวทางการแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ สามารถสื่อสารต่อบุคลากรภายในโรงเรียนและบุคคลภายนอกได้อย่างถูกต้อง และสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ส่งเสริม สนับสนุน สร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง และบุคลากรมี กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนางาน และสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดได้อย่างถูกต้อง

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาในประเทศไทยทุกประเภทและทุกระดับชั้นมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะด้านวิชาการ เพราะมีจุดมุ่งหมายต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งด้านความรู้ และสนับสนุนให้มีจริยธรรมที่ดี ดังนั้นสถาบันทางการศึกษาจึงเป็นสถานที่สำคัญ ในการพัฒนาผู้เรียน เพราะมีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ในสังคมรวมทั้งเป็นผู้ผลิต เยาวชน ในการพัฒนาประเทศ

วีระ ปิ่นเจริญ (2550) กล่าวว่า กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินกิจกรรม ของกลุ่มคนในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องภายในภายนอกได้ร่วมกันบริหารจัดการศึกษาให้เกิดกิจกรรม ที่หลากหลายเพื่อให้เด็กเยาวชน ประชาชนได้รับการพัฒนาทางด้านคุณธรรมสติปัญญาร่างกาย อารมณ์สังคมในการที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรร่วมมือ หรือดำเนินงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม

ในขณะเดียวกัน สุทัศน์ จอกสถิตย์ (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล และ ฝ่ายบริหารทั่วไป เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการภายใน สถานศึกษา โดยที่มีกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษา ภายใต้ขอบเขตทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไปร่วมกันในการบริหารจัดการศึกษาให้เกิดกิจกรรม ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชนให้ได้รับ

การพัฒนา ทางด้านคุณธรรม สติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ สังคม ในการที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาของชาติ มีความมุ่งหมายต้องการพัฒนาเยาวชน และคนในสังคมไทยให้เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามหลักพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 โดยให้กระทรวงศึกษาธิการ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ทำงานด้วยความคล่องตัว มีอิสระด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based) สร้างศักยภาพในการบริหารจัดการคุณภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550) โดยเฉพาะในด้านงานวิชาการเป็นอีกความสำคัญที่จะต้องพัฒนาเกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ โดยที่ต้องมีการวางแผนกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานวิชาการไว้ว่าการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 1) การจัดสื่อการเรียนการสอนให้นักเรียนได้ศึกษาและสามารถค้นคว้าเพิ่มเติม 2) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อเป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทันวิทยาการเทคโนโลยี ใหม่ ๆ 3) การนิเทศครูผู้สอนถือว่าเป็นการช่วยเหลือ และแนะนำครูให้เกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนามากขึ้น และมีการวัดประเมินผลเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการทางการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการวางแผนขอบข่ายด้านวิชาการ เพื่อวางแผนการเรียน-การสอน ให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อนำมาความคล่องตัว และมีอิสระด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะ

## 2.4. แนวคิดบทบาทสตรีและความท้าทาย

### 2.4.1 กรอบแนวคิดบทบาทสตรี

หากท่านเคยได้ยินวลี “Behind Every Great Man ,There is Always a Great Woman” เบื้องหลังความสำเร็จของบุรุษ มักจะมีสตรีที่ดีคอยสนับสนุนเสมอ วลีดังกล่าว สะท้อนให้

เห็นถึงความสามารถและความสำคัญของสุภาพสตรี ที่มีต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของสุภาพบุรุษทั้งหลาย โดยจะคอยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง (เกสรา มัญชุศิริ, 2556) เช่น นางมิเชลล์ โอบามา อดีตสตรีหมายเลขหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แสดงวิสัยทัศน์ความสำคัญกับบทบาทของสตรีในสังคม ทางด้านหน้าที่การงานและครอบครัว ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างฐานเสียงสนับสนุนให้แก่ นายบารัค โอบามา ผู้เป็นสามีที่สามารถเอาชนะการเลือกตั้งประธานาธิบดีได้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Cramer (2000) ที่กล่าวว่า สตรีมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจชาติ ในการมีส่วนร่วมในองค์กรและเป็นเจ้าของธุรกิจ และมีบทบาทสำคัญต่อสังคมจนกระทั่งศตวรรษที่ 21 จึงมีการศึกษาถึงความแตกต่างของหญิงและชายในการเป็นผู้นำ ในปี ค.ศ. 1990 Rosener (2010) กล่าวว่า ผู้หญิงสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้หญิงสร้างการมีส่วนร่วมและแบ่งปันอำนาจที่ดี

จากการศึกษาของนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำหญิงแสดงให้เห็นว่าผู้นำหญิงมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากผู้นำชาย

Hollander (1992) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้นำสตรีและผู้นำชายต่างก็เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแม้ว่าจะอยู่ในองค์กรที่มีความชอบในตัวหญิงและชายแตกต่างกันก็ตาม การศึกษาเรื่องผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอย่างต่อเนื่อง เหตุใดสังคมจึงตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของชายและหญิงนั้นเป็นเพราะสังคมยังมีความเชื่อว่าชายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่ไม่มั่นใจในตัวสตรีว่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ จึงมีการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำสตรี

เช่นเดียวกับบทบาทสตรีของประเทศไทยที่ต้องพิสูจน์ตนเองอย่างมาก เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกรอบของสังคมและความเชื่อ เช่น สตรีไทยมีการศึกษาสูงขึ้น ได้ใช้ความรู้ ความสามารถจากการศึกษา จึงได้ถูกการยอมรับในความสามารถ และมีบทบาทในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถเทียบเท่ากับบุรุษสอดคล้องกับการศึกษา

เรชา รัตนประสาธ (2534) พบว่า ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำมีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม ยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สนใจในความรู้ที่ใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ถือว่าเป็นตัวอย่างของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น สตรีจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพในหลายบทบาท เช่น บทบาททางการปกครอง สตรีได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น และได้รับโอกาสที่เปิดกว้างให้ชาย-หญิงมีสถานะการทำงานที่เท่าเทียมกันมากขึ้น สิ่งสำคัญที่สตรีจะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้น ขึ้นอยู่กับที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาเป็นรากฐานที่ถือว่าสำคัญมาก



ยิ่งมีการศึกษาสูงก็ยังมีโอกาสเป็นผู้บริหารมากขึ้น ยิ่งได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้มีโอกาสแสดงความรู้สึกรู้สึกความสามารถในเชิงบริหารได้เท่าบุรุษ

## 2.4.2 ความท้าทายและข้อจำกัดของสตรีในการทำงาน

### 1) ความท้าทายด้านการยอมรับ

สตรีมีบทบาทมากขึ้น และขึ้นมาเป็นผู้บริหารแนวหน้าของประเทศ ในหลายประเทศ ได้แก่ Jacinda Ardern นายกรัฐมนตรีประเทศนิวซีแลนด์ Sanna Marin นายกรัฐมนตรีประเทศฟินแลนด์และนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร อดีตนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของประเทศไทย แต่กว่าที่ผู้บริหารข้างต้นนี้จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนี้ได้ บางคนต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย หรือต้องมีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับ เหตุผลที่กล่าวเช่นนี้ เพราะในการศึกษาต่าง ๆ ที่ระบุว่าสังคมหรือองค์กรหลายที่ยอมรับสตรีในฐานะผู้นำน้อยกว่าการยอมรับบุรุษ เพียงเพราะว่าผู้ชายมีความเป็นผู้นำและทำงานได้ประสิทธิภาพมากกว่า ความเชื่อเหล่านี้ทำให้ สตรีหลายคนขาดโอกาสที่จะเป็นผู้บริหาร แม้ว่าสตรีจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง การยอมรับสตรีในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารเป็นเรื่องที่ยาก

### 2) ความท้าทายด้านความเสมอภาค

ถึงแม้ว่าสตรีในสังคมปัจจุบันจะมีหน้าที่การทำงานที่ดี บางคนเป็นถึงระดับผู้บริหาร แต่ในขณะเดียวกัน มีข้อจำกัดในการดำเนินชีวิต สิทธิเสรีภาพในการแสดงออก ทั้งการยอมรับให้เป็นผู้นำในสังคม หรือผู้บริหารในองค์กรเพียงเพราะพวกเขาเป็นผู้หญิงเท่านั้น สิ่งเหล่านี้มีกำแพงกันความเสมอภาคจากผู้ชายโดยเฉพาะสังคมการทำงาน กำแพงนั้นเปรียบเสมือนเพดานกระจกใสบาง ๆ ที่สอนให้เชื่อว่าลักษณะความเป็นชายมีคุณค่ามากกว่าความเป็นหญิง เช่น พูดเสียงดัง อธิธิพลใจผู้อื่น กล้าได้กล้าเสีย คุณลักษณะความเป็นหญิง เช่น การรับฟัง ประนีประนอม การดูแลเอาใจใส่ และความละเอียดอ่อน มักไม่ได้รับการยกย่องและเห็นว่าไม่ใช่คุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี

### 3) ความท้าทายด้านสถานภาพสตรีในประเทศไทย

ตั้งแต่สมัยอดีตเรื่อยมาสถานภาพของสตรีไทยไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม โดยสตรีมักถูกมองเป็นสิ่งที่ด้อยคุณค่า ไร้ความสามารถ ถูกกดขี่ ข่มเหง และกีดกัน ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ไม่มีสิทธิบทบาท ฐานะใดในทางสังคม ไม่ได้ได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมผู้ชาย ทั้งที่สตรีเองก็เป็นมนุษย์เช่นเดียวกับผู้ชาย และซึ่งสถานภาพความเป็นมนุษย์นั้นมีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงเพศ การไม่เคารพในสิทธิสตรี ตลอดจนการเลือกปฏิบัติต่อผู้เป็นสตรีนั้นแต่เดิม

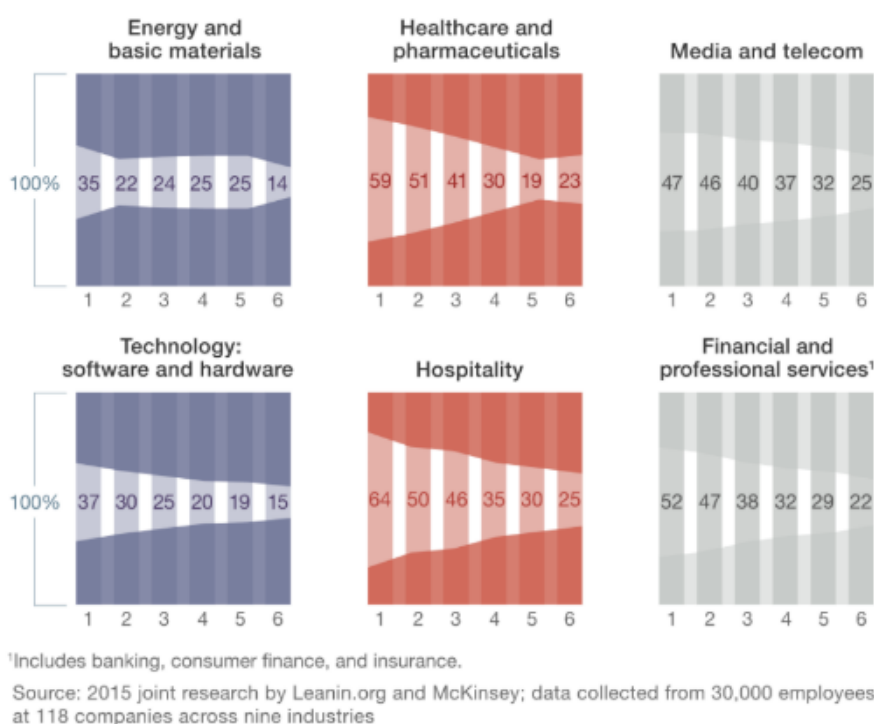
อาจเป็นเพราะสภาพสังคมสมัยโบราณที่มีการถือปฏิบัติสืบต่อกันมาโดยที่ผู้ชายจะมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บทบาทของสตรีลดลง

นอกจากนี้คนส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อแบบเดิม ๆ ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำได้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำชาย ความเชื่อเหล่านี้ทำให้สตรีหลายคนขาดโอกาสในการเป็น ผู้นำสตรี ถึงแม้ว่าได้มีโอกาสเป็นผู้นำก็ต้องเผชิญกับทัศนคติด้านลบในการปฏิบัติงานร่วมกับชาย แม้ว่าสตรีอาจจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าชาย หรืออาจจะมีประสิทธิภาพเท่ากัน ดังนั้น แม้ว่าสตรีจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง การยอมรับสตรีในฐานะผู้บริหารก็เป็นเรื่องที่ยาก ซึ่งเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สตรีเพียงไม่กี่คนที่ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารเนื่องจากการกีดกันทางเพศที่ถูกเปรียบเปรย ว่าด้วยเรื่อง การกีดกันทางเพศที่เรียกว่า “เพดานแก้ว” (Glass Ceiling) หมายถึง อุปสรรคอันเสมือนจะมองไม่เห็นว่ามีอยู่ (เพราะความใสเหมือนแก้ว) แต่ก็เป็นตัวกีดกัน ซึ่งมีอยู่จริงสำหรับผู้หญิง ส่วนใหญ่ธรรมเนียมแบบเพดานแก้วเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไปในหลาย ๆ สังคม จากการศึกษาของ Eagly (1995) กล่าวว่า ผู้นำสตรีและผู้นำผู้ชายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานเท่ากัน แม้ว่าจะอยู่ในองค์กรที่มีความโน้มเอียง กล่าวว่า สตรีบางคนไม่ใส่ใจกับการถูกกีดกันหรือที่เรียกว่า เพดานแก้ว มีการสมัครเข้ามาเป็นผู้นำแต่มีจำนวนไม่มากเท่ากับผู้ชายเพราะกว่าจะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ ผู้นำสตรีผู้นั้นจะต้องมีความสามารถเป็นสองเท่าของ ซึ่งสอดคล้องแนวเดียวกัน การศึกษาของ Roongrengsuke (2012) พบว่าผู้บริหารหญิงในองค์กรไทยต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง หลายด้าน ทั้งการแต่งกาย ความทุ่มเทในการทำงานที่มากเป็นพิเศษ เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ที่มีลักษณะเป็นโลกธุรกิจของผู้ชาย (Men's business world) และเพื่อให้ตัวเองสามารถก้าวไปสู่ บทบาทของผู้นำในองค์กรได้

เช่นเดียวกับบทบาทสตรีของประเทศไทย ที่ต้องพิสูจน์ตนเองอย่างมาก เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกรอบของสังคม และความเชื่อ เช่น สตรีไทยมีการศึกษาสูงขึ้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถจากการศึกษา จึงได้ถูกการยอมรับในความสามารถ และมีบทบาทในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถเทียบเท่ากับบุรุษ เช่นเดียวกับเรชา รัตนประสาท (2534) ได้มีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีมซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม ยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สนใจในความรู้ที่ใหม่ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ถือว่าเป็นตัวอย่างของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในแต่ละยุคสมัย แต่มุมมองและแนวคิดที่มีต่อบทบาทของสตรีในการทำงานเมื่อมีการเปรียบเทียบกับ

บุรุษ มักจะมีการสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน ในเรื่องของบทบาทที่สังคมยังไม่ให้ความยอมรับ โดยเฉพาะวงการผู้บริหารจะพบว่า มีสตรีอยู่ในระดับผู้บริหารที่น้อยมาก จากรายงานของ McKinsey และ Lean In (องค์กรไม่แสวงผลกำไร ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนผู้หญิงให้มีแรงบันดาลใจและบรรลุเป้าหมาย) เผยแพร่ในปี 2016 พบว่า ในอุตสาหกรรมพลังงานและวัสดุพื้นฐาน มีผู้หญิงเพียงร้อยละ 35 เท่านั้น ที่ทำงานอยู่ในระดับเริ่มเข้าทำงาน (Entry-Level) และเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (C-Suite) เหลือผู้บริหารหญิงเพียงร้อยละ 14



ภาพที่ 3 ร้อยละของพนักงานหญิงแต่ละตำแหน่งงาน ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

สะท้อนให้เห็นได้ว่า สาเหตุที่มีสตรีดำรงในตำแหน่งผู้บริหารจำนวนน้อย อาจเพราะจากการเปลี่ยนไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงเอง ที่เมื่อแต่งงานก็หันเหความสนใจจากเรื่องงาน ไปใส่ใจกับการเลี้ยงดูบุตรมากขึ้น เพราะถือว่าเป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สังคมมองว่าเป็นหน้าที่ของสตรีที่จะต้องทำ หากต้องไปทำงานนอกบ้านและกลับมายังจะต้องเป็น “เมียและแม่” คงเป็นการเพิ่มภาระมากขึ้น แต่ในปัจจุบันสตรีที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีสามารถทำบทบาทการเป็นภรรยาที่ดีและแม่ที่ดีได้ พร้อมทั้งกล้าที่จะฝ่าฝืนอุปสรรคพิสูจน์ตนเองในการทำงานเพื่อให้ก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้เช่นกัน ความท้าทายของสตรีในข้อจำกัดการทำงาน มาจากบริบทของสังคมที่ได้ที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่อดีต เช่น การเป็นเมียและแม่ที่ดี เป็นแม่บ้าน และการที่ต้องพิสูจน์ตนเองเพื่อให้ได้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และการทำงานร่วมกันกับบุรุษ

ดังนั้น สตรีจึงต้องมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความสามารถและ ศักยภาพของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสตรีสมัยใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างไรเพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ วางไว้ อีกทั้งต้องมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง มีทักษะ พัฒนาจุดแข็ง ปรับปรุงจุดอ่อน เพื่อหาจุดที่เราจะ พัฒนาตัวเองไปสู่เป้าหมาย การกระทำที่เกิดจากความต้องการภายในจะก่อให้เกิดความยั่งยืนมากที่สุด หากมีข้อผิดพลาด อย่าท้อแท้ แต่จงเรียนรู้จากข้อผิดพลาดนั้น ๆ เพื่อหาทางแก้ไข เพราะสตรีทุกคน ควรมีโอกาสที่เท่าเทียมกันกับผู้ชาย ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความเหมาะสม การวางตัวที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน นอกจากนี้สตรีจะต้องมี Passion & Commitment ในการทำงาน ทั้ง 2 สิ่งนี้ไม่ได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องปลูกฝัง และกล่อมเกล่าจิตใจมาตั้งแต่เด็ก ๆ

## 2.5 แนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership)

### 2.5.1 ความหมายผู้นำ (Leader)

ผู้นำ (Leader) ถือว่าเป็นอีกปัจจัยสำคัญของทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของการกำหนดทิศทางการทำงาน วางแผน สั่งการ บริหาร จัดการคนภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำองค์กรมีหลายระดับ ระดับสูง หรือ ระดับกลางที่มีการบริหารหน่วยงานภายในโครงสร้างขององค์กร

Fiedler (1967) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1) ผู้นำต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ประธาน ผู้นำเทศ ฯลฯ โดยที่เป็น ตัวแทนของกลุ่ม

2) ผู้นำต้องได้รับเลือกจากกลุ่ม

3) ผู้นำเป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2511) กล่าวว่า ความหมายของผู้นำนั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะ ของคุณสมบัติบางประการที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยที่ได้อ้างอิงข้อความ English and English กล่าวว่า ผู้นำคือ

1) บุคคลซึ่งมีการกระทำที่จะชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตาม ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่ม ที่มีอิทธิพลหรืออำนาจในการ ที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

2) บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรม ของกลุ่มสังคม โดยมีการควบคุมพฤติกรรมเป็นส่วนในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3) บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไป โดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4) บุคคลที่รับคะแนนสังคมมิติสูงสุด

กวี วงศ์พุ่ม (2542) ได้สรุปไว้ว่า มี 5 ประการ ได้แก่

1) ผู้นำเป็นจุดรวมของกิจกรรมในกลุ่ม เป็นหลักของการทำงาน และมีโอกาสที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ในการตัดสินใจ

2) ผู้นำเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกมา ให้เป็นคนนำของกลุ่ม อีกทั้งเป็นฐานและเป็นผู้ที่มีความสามารถแสดงออกพฤติกรรมของผู้นำได้ดี

3) ผู้นำมีแนวทางพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายของภาระหน้าที่ แม้เพียงเป็นการชี้แนะนำให้กลุ่มสำเร็จเป้าหมาย จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ

4) ผู้นำ ถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างในการสอดแทรกอิทธิพลทางความคิดบางประการที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม

5) ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถที่นำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่โดยตรงมีผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ผู้ศึกษาพบว่า แนวคิดของคำว่า “ผู้นำ” “อิทธิพล” “การยอมรับจากสังคม” ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น มีความสอดคล้องกันในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีการรับผิดชอบภาระหน้าที่ โดยที่มีอิทธิพลของความเป็นผู้นำ และได้รับความยอมรับจากกลุ่มของสังคม ที่ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิธีหรือกระบวนการในการวางแผน ให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้ ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

โดยที่ผู้นำนั้นจะสามารถทำงานได้สำเร็จนั้น ต้องมาจากภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีความสัมพันธ์ทางด้านคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ที่ถือว่าเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นสัมผัสและรู้สึกได้ถึงความสามารถของผู้นำ และเกิดเป็นการยอมรับในสังคมมิติ

## 2.5.2 องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดี ไม่ใช่การพัฒนาตนเองให้เก่งและรู้ในทุก ๆ เรื่องอย่างลึกซึ้ง แต่เป็นการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร เป็นต้นแบบที่ดี ต้องสามารถผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร (Donlaya C, 2563)

ผู้นำที่ดี คือ คนที่สามารถบริหาร ชักจูงและนำพาคนภายในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

ผู้นำต้นแบบที่ดี มีลักษณะเป็นอย่างไร

1) ผู้นำที่ดี ต้องสามารถเป็นผู้ตามที่ดีได้ เพราะการเป็นผู้นำหมายถึงการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ภายในองค์กร ซึ่งต่างคนต่างก็มีทักษะความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความสามารถในการเป็นผู้ตามที่ดีทำให้สามารถเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรคนอื่น ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2) ผู้นำที่ดีสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ เพื่อใช้ผลักดันคนในองค์กรให้ดึงเอาความสามารถและทักษะที่มีออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การมีผู้นำที่ดีจะสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ไปถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้

3) ผู้นำที่ดีมีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำที่ดีควรมุ่งมั่นไปที่เป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อที่จะนำพาบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กรไปถึงเป้าหมายให้ได้

4) ผู้นำที่ดีมีความรับผิดชอบ การเป็นผู้นำที่ดีที่นำเคารพนับถือต่อบุคลากรภายในองค์กร คือ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการรับผิดชอบต่อข้อผิดพลาด ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น

5) ผู้นำที่ดีช่วยเหลือเกื้อกูล ผู้นำที่ดีต้องควรให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล แบ่งปัน และชี้แนะลูกน้องเวลาเกิดความผิดพลาด ผู้นำที่ดีต้องไม่ปล่อยให้ผู้ตามต้องเผชิญความผิดพลาดโดยลำพัง

6) ผู้นำที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีช่วยให้ผู้นำทำงานร่วมกับคนหมู่มากได้ การมีผู้นำที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ดีจะสามารถเชื่อมโยงทุกคนให้อยู่รวมกันดีเป็นอย่างไรดี ช่วยให้องค์กรมีความเหนียวแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

7) ผู้นำที่ดีมีความยุติธรรม ผู้นำที่ดีควรมีความเป็นธรรม ยุติธรรม ไม่กระทำการโง่งมไปยั้งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง สามารถให้ความสำคัญกับทุกคนได้อย่างเท่าเทียม ทำให้คนในองค์กรไว้วางใจ เชื่อถือ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้อง และทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

8) ผู้นำที่ดีสามารถปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความกดดันได้ ภายใต้สภาวะความกดดัน ผู้นำที่ดีควรมีสติ สามารถนำพาองค์กรให้ผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจของตนเอง และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานความรอบคอบ

9) ผู้นำที่ดีมีการสื่อสารที่ดี การสื่อสารกันกับคนหมู่มากควรมีความเหมาะสม ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ช่วยให้อุคลากรเข้าใจเรื่องที่ต้องการสื่อสารไปในทางเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันได้อย่างถูกต้อง

10) ผู้นำที่รู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ ในสภาวะกดดัน หรือภาวะที่ผู้นำต้องเจอกับปัญหาถาโถมเข้ามา ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และใช้สติ แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล ทำให้การตัดสินใจที่ถี่ถ้วน และไม่เป็นการทำลายมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กร จากการระเบิดอารมณ์ใส่ผู้ตามคนอื่น ๆ

### 2.5.3 ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership)

ในอดีตนักประวัติศาสตร์ นักปรัชญา ได้ให้ความสนใจในเรื่องของผู้นำ จนกระทั่งเมื่อประมาณหนึ่งศตวรรษที่ผ่านมา มีนักวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ได้เสนอคำนิยามของภาวะผู้นำไว้มากมายมากกว่า 350 คำนิยาม แต่เนื่องจากธรรมชาติของภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อน และเป็นสาขาวิชาใหม่ที่ได้รับคามสนใจเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก“ภาวะผู้นำ” เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leadership” (สมพงษ์ เกษมสิน,2526) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้มากมาย และมีผู้รวมความหมายที่มีศึกษาไว้รวม 130 ความหมาย โดย Shortell (1983) จากการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายอย่าง ได้แก่

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2511) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มกำหนดเป้าหมาย และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ใช้อิทธิพลเต็มใจปรารถนา

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการรวบรวมคำจำกัดของภาวะผู้นำ

- 1) เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม เป็นจุดรวมของอำนาจ การร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้เกิดกิจกรรมในสังคม หรือเป็นการควบคุมโดยสังคม
- 2) เป็นศิลป์ในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม โดยมีความสามารถของการเป็นผู้นำ เพื่อสร้างความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ให้ทำตามด้วยความเชื่อฟังและมีความร่วมมือในการทำงาน
- 3) มีทักษะการใช้อิทธิพลที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างความเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดความร่วมมือไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้
- 4) สามารถปฏิบัติงานในด้านการอำนวยความสะดวกและประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม
- 5) เป็นการชักจูง หรือการสร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าการบังคับ
- 6) เรื่องราวที่เกี่ยวกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

7) เครื่องมือในการบรรลุจุดหมายโดยมีการกำหนดสถานการณ์ กำหนดพฤติกรรมของกลุ่ม พร้อมกระตุ้นผลักดันประสานองค์กรไปสู่จุดหมาย

Nigro (1970) มองว่าอิทธิพลที่นำมาใช้เหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพและคุณค่าของผู้มีภาวะผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้ดีกว่าผู้อื่นจะต้องทำอะไร สามารถชักนำให้บุคคลช่วยทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

สัμμα รธนินธ์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และ ปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ เพื่อให้ องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำ ตามนักวิชาการทั้ง 5 ท่าน ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำนั้นจะต้องที่มีคุณลักษณะที่ดี บุคลิกภาพที่ดี ฉลาด ทำให้ผู้อื่นสามารถสัมผัสได้ถึงความกล้าแสดงออก ผู้นำจะใช้อิทธิพลเป็นกระบวนการทำงาน เพื่อกระตุ้นในผู้ตาม หรือผู้อื่นสามารถทำงานได้ด้วยการมีส่วนร่วมและมีความร่วมมือ ให้งานมีประสิทธิภาพ ใช้บารมีจูงใจให้พูดตามทำงานโดยไม่ต้องมีการบังคับข่มขู่ ภาวะผู้นำไม่มีรูปแบบตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยองค์ประกอบและบริบทสภาพแวดล้อม ที่สามารถรับรู้ได้และสัมผัสได้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ตลอดเวลา

#### 2.5.4 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

Hilgard and Atkinson (1976) กล่าวว่า เป็นลักษณะภายนอกของบุคคลมีการแสดงออก โดยจากการปรับตัวจากสิ่งรอบข้างเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น เช่น ความสามารถ ลักษณะนิสัยที่มาจากประสบการณ์ชีวิต

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา วิสัยทัศน์ วิมล นาวารัตน์ (2555) กล่าวว่า เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการในอนาคต ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจ เป็นความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราจะไปเป็น

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน

2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)



3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

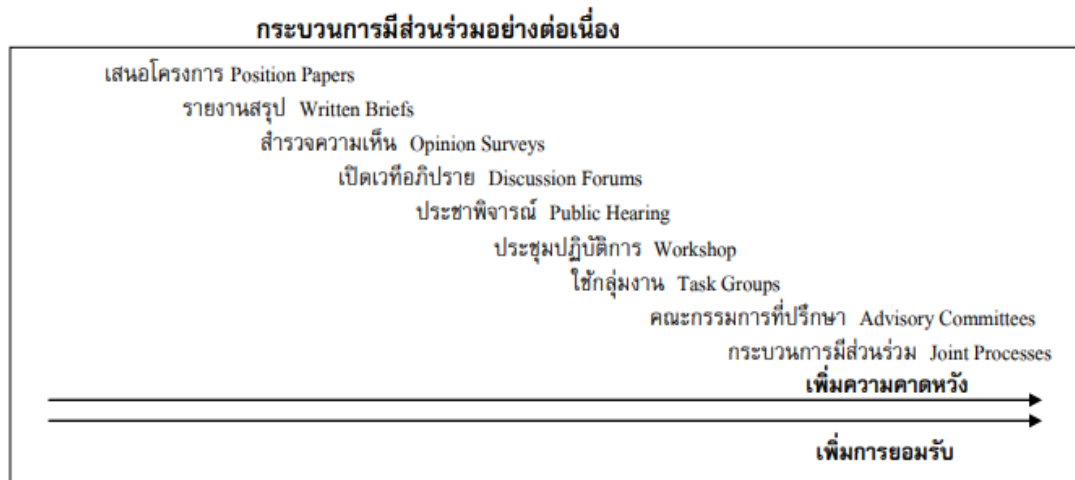
4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ความหมายของการโน้มน้าวใจ คือ การใช้ความพยายามในการเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ และการกระทำของบุคคลอื่นด้วยวิธีที่เหมาะสม ให้มีผลกระทบต่อจิตใจบุคคลนั้นจนเกิดการยอมรับและยอมเปลี่ยนตามที่ถูกโน้มน้าวใจต้องการ (เพลินพิศ วิบูลย์กุล, 2558)

ประโยชน์ของการมอบอำนาจให้พนักงาน อย่างที่เรา รู้กันว่าในสถานะเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน องค์กรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเป็นไปได้ที่จะคอยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้า สั่งงานและคอยตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง การมอบอำนาจให้พนักงานจึงมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร

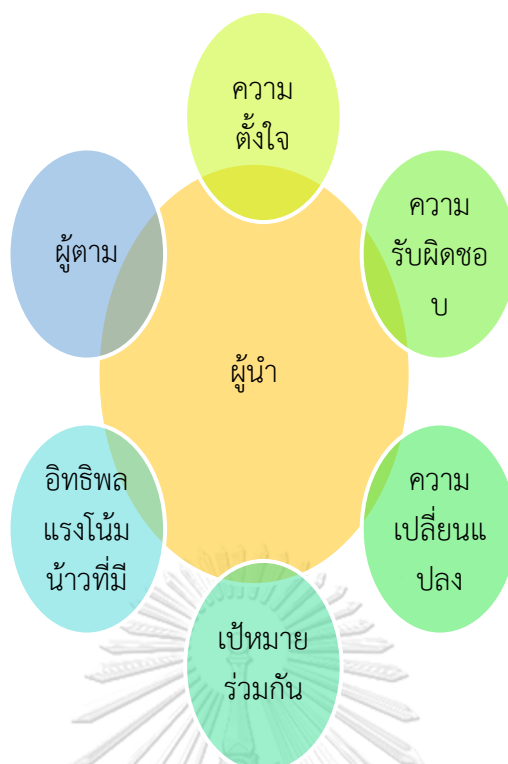
Daft R. L (1999) ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพุดตามที่มีอิทธิพลต่อกัน เพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มาจากเป้าประสงค์ร่วมกัน โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้เป็น 6 ส่วน ได้แก่ ด้านอิทธิพล หรือแรงโน้มน้าวจิตใจที่มีผลต่อผู้ตามที่มีเป้าหมายร่วมกัน ด้านเป้าหมายร่วม ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้านความตั้งใจและด้านผู้ตาม

หลักของการมีส่วนร่วม (ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful participations) ไม่วางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้นถ้าการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมีความสมเหตุสมผลและชอบธรรมก็ต้องนำไปปฏิบัติ แต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้นไม่เหมาะสม ขัดกับการตัดสินใจของการมีส่วนร่วม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้หากจะดูแผนภูมิของการมีส่วนร่วม (ดูแผนภูมิการมีส่วนร่วม : Participation continuum) จะเห็นว่าตั้งแต่ต่ำสุดของการมีส่วนร่วมคือ “แจ้งเพื่อทราบ” นั่นคือ ได้ตัดสินใจไปแล้วจึงมาแจ้งให้ทราบ ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยอาจไม่สร้างปัญหา (วันชัย วัฒนศัพท์, 2546)



**ภาพที่ 4** กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

“กระบวนการมีส่วนร่วม” เป็นการกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้ อำนาจเหนือ (power over หรือ power against) ตามทฤษฎีผู้มีอำนาจจะชอบที่จะใช้อำนาจเหนือ เช่น แม่ซึ่งมีอำนาจมากกว่าลูก ก็มักจะใช้อำนาจเหนือลูก สั่งให้ลูกกลับบ้านก่อนค่ำ มาถึงวันหนึ่งลูก ซึ่งโตขึ้นมาเป็นหนุ่มเป็นสาวแล้ว ก็จะขอลงบ้านดึก เพราะจะไปงานวันเกิดเพื่อน แม่ก็ยังใช้อำนาจเหนือให้กลับบ้านภายในหกโมงเย็น ถามว่าลูกสาวจะยังเชื่อและปฏิบัติตามไหม ตามทฤษฎีแล้ว หากผู้มีอำนาจยังใช้อิทธิพลเหนือไปเรื่อย ๆ อำนาจนั้น ๆ ก็จะใช้ไม่ได้ เพราะอำนาจที่มีหรือไม่มีนั้น ไม่ใช่เรา “มี” หรือ “ไม่มี” “อำนาจ” อย่างเดียว แต่อยู่ที่คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างหรือที่เราใช้อำนาจเหนือเขานั้น เขามองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจเหนือหรือไม่ ซึ่งบางครั้งสำคัญกว่าด้วยซ้ำไป ฉะนั้น แทนที่แม่จะใช้อำนาจเหนือ หันมาใช้อำนาจร่วมกับ (power with) ลงมาพูดคุยกับลูก หาทางออกที่ดีกว่าแทนการสั่งอย่างเดียว ลูกก็จะยินดีปฏิบัติและเชื่อฟังแม่ต่อไป



ภาพที่ 5 องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากภาวะผู้นำถือว่าเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม มีอิทธิพล แรงโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เกิดผลต่อการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือการเกิดความตั้งใจทั้ง 2 ฝ่าย สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผลที่เกิดขึ้นจะเป็นผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้เกิดผู้นำคนเดียวเท่านั้นแต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ตามด้วยเช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529) และ กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นคือกระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 ประการ ที่เกี่ยวกับกระบวนการก็คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กันขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ความพึงพอใจในการกระทำ และทำให้มีแนวทางที่ตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดเอาไว้

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะต้องมีการใช้อิทธิพลของตนกระตุ้น เพื่อชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม (Followers) เกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยที่ต้องมีทักษะของภาวะผู้นำที่ตนเองมี พร้อมทั้งใช้ความสามารถของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการใช้กับ “กลุ่ม” (Followers) ให้เหมาะสมกับ “สถานการณ์” ในการกระทำการสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งเดียวกัน โดยผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดทิศทางการทำงาน วางแผน สั่งการ บริหารจัดการคนภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และภาวะผู้นำ คือคุณลักษณะที่ดี บุคลิกภาพที่ดี ฉลาด ทำให้ผู้อื่นสัมผัสได้ถึง ความกล้าแสดงออก ผู้นำจะใช้อิทธิพลของภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทำงาน

## 2.6 แนวทางและทฤษฎีการสนับสนุนบทบาทของสตรีในองค์กร

### 2.6.1 การสนับสนุนบทบาทสตรีระดับสากล

บทบาทขององค์การสหประชาชาติ มีแนวคิดที่ว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาสตรีที่มีประเด็นมานาน เห็นได้จากกฎบัตรขององค์การสหประชาชาติที่ได้มีการก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในวันที่ 28 ตุลาคม 2488 ให้ความสำคัญในความเสมอภาคระหว่างสตรีและบุรุษ โดยมองความเสมอภาค ในแง่สิทธิมนุษยชนเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาสตรีถือเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในระดับสากล โดยองค์การสหประชาชาติได้จัดประชุมระดับโลกว่าด้วยเรื่องของสตรีถึง 4 ครั้งด้วยกัน คือ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2544)

ครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2518 ณ กรุงเม็กซิโกซิตี ประเทศเม็กซิโก องค์การสหประชาชาติได้มีการจัดให้มีการประชุมว่าด้วยเรื่องสตรีเป็นครั้งแรก โดยที่ประชุม เป้าหมายหลัก คือ ความเสมอภาค การพัฒนา และสันติภาพและยังได้มีประกาศให้ปี พ.ศ. 2518 เป็นสตรีสากล ซึ่งปีดังกล่าว ถือเป็นจุดเปลี่ยนให้ประเด็นของสตรี กลายเป็นจุดสนใจขึ้นมา นอกจากนั้นองค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้แต่งตั้งปี พ.ศ. 2519-2528 เป็นทศวรรษสตรีแห่งสหประชาชาติ

ครั้งที่ 2 ปี พ.ศ. 2523 ณ กรุงโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก มีการเน้นหลักการพื้นฐานและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติเพื่อทศวรรษสตรีด้วยความเสมอภาค การพัฒนา และสันติภาพว่ายังมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และยังเป็นพื้นฐานการดำเนินแผนปฏิบัติเพื่อทศวรรษสตรีช่วง 5 ปีหลังของทศวรรษ พ.ศ. 2523-2528 โดยเน้นพิเศษที่ 3 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาสตรี คือ การจ้างงาน และการศึกษา นอกจากนี้ที่ประชุมยังเสนอให้มีการสำรวจต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสตรี โดยเฉพาะเพื่อวิเคราะห์บทบาทสตรีในการพัฒนา และการประชุมครั้งนี้มีการทำความเข้าใจเรื่องความเสมอภาคอย่างชัดเจนว่า “ความเสมอภาคในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่เสมอภาคทางกฎหมายขจัดการเลือกปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความถึงเสมอภาคทางสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบ และพร้อมเข้าร่วมพัฒนาในฐานะผู้รับประโยชน์และผู้พัฒนาอย่างจริงจัง”

ครั้งที่ 3 ปี พ.ศ. 2528 เป็นปีที่สิ้นสุดทศวรรษเพื่อสตรี โดยประชุม ณ กรุงไนโรบี ประเทศเคนยา การประชุมดังกล่าวเป็นการทบทวนและการประเมินความสำเร็จของทศวรรษสตรีของสหประชาชาติ รวมทั้งได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ไนโรบี เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของสตรี (Nairobi

Forward-looking Strategies for the Advancement of Women) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทระดับโลกว่าด้วยการส่งเสริมความเสมอภาค การมีส่วนร่วมของสตรีในกระบวนการพัฒนา และการสร้างสันติภาพ แผนปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เน้นความสำคัญของกลไกระดับชาติเพื่อความก้าวหน้าของสตรี และมีข้อเสนอแนะให้ทุกประเทศจัดตั้งกลไกระดับชาติขึ้นภายในปีพ.ศ. 2538 ต่อมาองค์การสหประชาชาติมีมติรับรอง อนุสัญญา ว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women - CEDAWการประชุมสมัชชาสมัยที่สาม 34 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคมพ.ศ. 2542 ถือว่า เป็นก้าวสำคัญที่

น ำ สู่ การบรรลุเป้าหมายเพื่อสิทธิความเสมอภาคของสตรี

ครั้งที่ 4 ได้มีการจัดประชุมกันระหว่างวันที่ 4-15 กันยายน พ.ศ. 2538 ณ กรุงปักกิ่ง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผู้เข้าร่วมประชุม 189 ประเทศ ได้มีการร่วมลงนามรับรองปฏิญญา และแผนปฏิบัติการปักกิ่ง (Beijing Declaration and Platform for Action 2538 - 2547) เพื่อความก้าวหน้าของสตรี สะท้อนถึงความตั้งใจมั่นของประชาคมโลก ต่อเป้าหมายความ เสมอภาค การพัฒนา และสันติภาพ สำหรับสตรีทุกคน ทำให้ประเด็นบทบาทหญิงชายและความเสมอภาค กลายเป็นกระแสที่นานาประเทศ รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญและถือว่าเป็น เป้าหมายหลักที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล

ในการจัดประชุมครั้งนี้สตรีไทยที่ได้มีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาสตรี คือ คุณหญิงสุพัตรา มาสดิตถ์ เป็นประธานองค์กรเอกชนทั่วโลก และท่านผู้หญิงสุมาลี จาติกวณิช เป็นประธานภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในแผนปฏิบัติการปักกิ่งมีการทบทวน เป้าหมายยุทธศาสตร์ในโรบี เพื่อความก้าวหน้าของสตรี พบว่า ภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายหลายฝ่าย พยายามพัฒนาสตรี แต่ก็ไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ จึงได้กำหนดประเด็นพิเศษที่น่าห่วงใหญ่ที่ต้อง ดำเนินการลำดับแรก ๆ ในการพัฒนาสตรี ทั้ง 12 ประเด็นคือ 1) สตรีกับความยากจน 2) การศึกษา และฝึกรวมสตรี 3) สตรีและสุขภาพอนามัย 4) ความรุนแรงต่อสตรี 5) สตรีและความขัดแย้งที่มีการใช้อาวุธ 6) สตรีและเศรษฐกิจ 7) สตรีในอำนาจและการตัดสินใจ 8) กลไกทางสถาบัน เพื่อความก้าวหน้าของสตรี 9) สิทธิมนุษยชนของสตรี 10) สตรีและสื่อ 11) สตรีและสิ่งแวดล้อม และ 12) เด็กสตรี

จากการประชุมที่ปักกิ่งทำให้รัฐบาลมีการทบทวนปัญหาสตรีไทย ทั้งที่เหมือนและ ต่างจากทั่วโลก เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน ต่อกลุ่มสตรีที่ได้รับเริ่มการก่อตั้ง สมาคมติดตามการพัฒนาสตรีแห่งประเทศไทย (ตพส.) ที่สมาชิกมาจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรอิสระ บทบาทของสมาคมมีการเน้นการประสานงานและเชื่อมโยงต่างประเทศ มีการเก็บ ข้อมูลรายละเอียดจากสมาชิก โดยจะมีการหารือประชุมทุก 2 เดือน และมีกลุ่มจัดทำรายงาน

ประเมินผลติดตามของภาครัฐ จากที่รัฐบาลไปลงนามในอนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติ ต่อสตรี รัฐบาลต้องมีการรายงานผลดำเนินงานต่อองค์การสหประชาชาติ ในทุก 4 ปี นอกจากนี้ ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2543 ผู้นำทั้ง 189 ประเทศ ได้เข้าร่วมประชุมสุดยอดแห่งสหประชาชาติ ที่กรุงนิวยอร์ก และให้คำรองปฏิญญา ที่ได้กำหนดวาระการพัฒนาเพื่อส่งเสริม การพัฒนาคนและ ลดช่องว่างการพัฒนา เป็นจุดเริ่มต้นของศตวรรษใหม่โดยมีปรัชญาสำคัญของการพัฒนา คือ การยั่งยืนหลักสากลเรื่องการพัฒนาที่มีคนในประเทศเป็นศูนย์กลางและการพัฒนาคนอย่างยั่งยืน มีสาระสำคัญ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547)

1) เสรีภาพชายและหญิงที่มีสิทธิที่ใช้ชีวิตและเลี้ยงดูบุตรของตนอย่างมีศักดิ์ศรีปลอด จากความหวาดหวั่นและความหวาดกลัวต่อความรุนแรง การกดขี่หรือความอยุติธรรม สิ่งประกันสิทธิที่ดี ที่สุดคือธรรมาภิบาลที่มีความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเจตจำนง ของประชาชน

2) ความเท่าเทียมกัน พลเมืองในชาติทุกชาติต้องไม่ถูกปฏิเสธโอกาสที่จะได้รับ ผลประโยชน์จากการพัฒนา ชายและหญิงจะต้องได้รับสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน

3) เอกภาพการจัดการปัญหาและสิ่งท้าทายต่าง ๆ ในระดับโลกจะต้องมีการกระจาย ต้นทุนและภาระต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ผู้ที่ประสบความยากลำบากหรือที่ได้รับผลประโยชน์ที่สุด ควรได้รับความช่วยเหลือจากผู้ที่ได้รับประโยชน์

4) ขันติธรรม มนุษย์ต่างต้องให้ความเคารพซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นความแตกต่าง หลากหลายเพียงใดในด้านความเชื่อ วัฒนธรรมและภาษา ความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นภายในสังคมหรือ ระหว่างสังคมต่าง ๆ มิใช่สิ่งที่ควรกลัวหรือปิดกั้น หากแต่ควรรักษาไว้ในฐานะที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าของ ความเป็นมนุษย์ชาติ สันติธรรมและการพูดจาทำความเข้าใจกันระหว่างอารยธรรมต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ ควรได้รับการส่งเสริม

5) ความเคารพต่อธรรมชาติดำเนินตามหลักการพัฒนาที่ยังอยู่ในการจัดการความ หลากหลายของสิ่งมีชีวิต และทรัพยากรธรรมชาติด้วยความรอบคอบ ทิศทางนี้เท่านั้นที่สามารถรักษา ความอุดมสมบูรณ์อันยิ่งใหญ่ซึ่งธรรมชาติให้แก่เราและเข้าเหลือไว้ให้คนรุ่นหลัง

6) ความรับผิดชอบร่วมกันการแบ่งปันความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ การพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก รวมทั้งการจัดการกับภัยคุกคามที่มีต่อสันติภาพ และความมั่นคงร่วมกัน ระหว่างชาติต่าง ๆ ทั้งหมด โดยอาศัยกลไกความร่วมมือจากภาคีสำหรับปฏิญญาแห่งสหประชาชาติอันเป็น ที่มาของเป้าหมายการพัฒนา (MDG) และทั้งนี้เป้าหมายการพัฒนาได้กำหนดบรรลุสัมฤทธิ์ภายในปี 2558 โดยเป้าหมายหลักทั้ง 8 ข้อ หนึ่งในนั้นได้แก่ เรื่องส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศและ ส่งเสริมบทบาทสตรี

จากความพยายามในการพัฒนาบทบาทของสตรีขององค์การสหประชาชาติ ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อก่อให้เกิดผลที่ติดต่อสถานภาพและวิถีชีวิตสตรีที่ดีขึ้น มีการให้จัดการประชุมระหว่างประเทศในวาระที่เกี่ยวข้องกับสถานะและบทบาทของสตรีตลอดระยะเวลา 21 ปี โดยตั้งแต่พ.ศ. 2517 จนถึง 2538 มีการประชุมเกิดขึ้นทั้งหมด 11 ครั้ง โดยเฉพาะการประชุมสตรีโลกครั้งที่ 4 ที่ว่าด้วยเรื่องของสตรี แผนปฏิบัติเพื่อความเสมอภาค การพัฒนาและสันติภาพ ณ กรุงปักกิ่ง ในปี พ.ศ. 2538 โดยมีเนื้อหาการประชุมเน้นหนักในการส่งเสริมบทบาทสตรีกับการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงบทบาทในการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ จากที่ประชุมสตรีที่ผ่านมา คือ การได้มาซึ่งอนุสัญญาและสนธิสัญญา ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ช่วยยกระดับเพศหญิง และสิทธิที่ขอบรรทัดต่าง ๆ ที่สตรีควรพึงมี เอกสารสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองที่ประเทศส่วนใหญ่ในโลกต่างให้สัตยาบันรับรอง ที่เกี่ยวกับสตรี ได้แก่ อนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ และ อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิทางการเมืองของสตรี

หากมองผ่านกรอบแนวคิดของทฤษฎีบทบาทในการพัฒนาสตรี จุดกำเนิดเกิดจากการมองเห็นพฤติกรรมของสตรีที่ถูกตีผ่านกรอบของสังคม คือการที่สตรีถูกกดขี่ และมีความเหลื่อมล้ำ และเป็นที่ไม่ยอมรับในสังคมในสมัยก่อน ไม่มีสิทธิบทบาท และไม่ได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกับผู้ชาย ตลอดจนการถูกเลือกปฏิบัติต่อผู้เป็นสตรี ที่ให้ผู้ชายเป็นผู้นำครอบครัวเป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้สตรีถูกลดบทบาทลง แต่ในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานขององค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับบทบาทสตรีมากขึ้น ทำให้สตรีได้รับการพัฒนาที่ดี และถูกยอมรับ เช่นเดียวกับแนวคิดของ กล่าวว่าการพัฒนาสตรี หมายถึง การที่สตรี ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อสิทธิความเสมอภาคเท่าเทียมกับบุรุษ และเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งในปัจจุบันสังคมได้เปิดโอกาสให้สตรีมีสิทธิมีเสียงมีอิสระในด้านการดำเนินชีวิตที่เลือกจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไร โดยไม่ต้องเป็นฝ่ายถูกเอาเปรียบอย่างอดีตอีกต่อไป ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีของสตรีเพราะสตรีก็มีศักดิ์ศรีเท่ากับบุรุษ

## 2.6.2 การสนับสนุนบทบาทสตรีในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยได้รับมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นผู้ประสานงานหลักในการจัดทำ MDG โดยมีภาระตมทุกภาคส่วนในสังคมร่วมกำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัด ข้อมูล ยุทธศาสตร์การพัฒนา ภายใต้กรอบพิจารณาทั้งในระดับประเทศ เพื่อให้เป็นรายงานที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าและสถานการณ์การพัฒนายุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาและการขับเคลื่อน พัฒนาคุณภาพชีวิตให้หลุดพ้นและนำไปสู่การลดช่องว่าง เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในสังคมประเทศไทย ได้มีการจัดรายงานผลการพัฒนาตามเป้าหมายเสร็จ

ในปีพ.ศ. 2547 อย่างไรก็ตามประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาประเทศและแสดงความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ได้มีการพิจารณาเร่งด่วนให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ได้แก่ การเชื่อมโยงข้อมูลกับการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงนโยบายจากการที่นานาประเทศและมีความพยายามอย่างจริงจังในการดำเนินการให้โครงการพัฒนาที่เอื้อโอกาสและผลประโยชน์แก่บุรุษและสตรีเท่าเทียมกันมากขึ้น ในช่วง 20 ปีที่สหประชาชาติ มีการกำหนดให้เป็นสองทศวรรษสตรีคือ พ.ศ. 2518 - 2528 และ พ.ศ. 2528 - 2538 โดยใช้แนวทางการสนับสนุนบทบาทของสตรี มีการพัฒนา เน้นบทบาททางสังคมของบุรุษและสตรีอันเป็นการสะท้อนถึงให้เห็นบทบาทสถานะ และความรับผิดชอบของสตรีให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ประเทศไทยมีการดำเนินงานในเรื่องการสนับสนุนบทบาทสตรี เช่น การไม่เลือกปฏิบัติต่อสตรีและการให้หลักประกันว่าสตรีจะต้องได้รับสิทธิประโยชน์และโอกาสต่าง ๆ จากรัฐบนพื้นฐานความเสมอภาคและความเป็นธรรม(สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2552) ดังปรากฏในกฎหมายแม่บทของประเทศไทยคือรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในมาตราที่ 27 จากบทบัญญัติแห่งกฎหมายรัฐธรรมนูญ ได้มีการดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์สตรี เพื่อพัฒนาศักยภาพสตรีในยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพสตรี พ.ศ. 2560 - 2564 ได้มีการกำหนดแนวทางไว้ในยุทธศาสตร์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสตรีไว้ว่า “สร้างสังคมเสมอภาค ปราศจากการเลือกปฏิบัติ สตรีมีคุณภาพชีวิตที่ดี มั่นคงปลอดภัย ร่วมสร้างชาติ นำสมัย” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ได้แก่

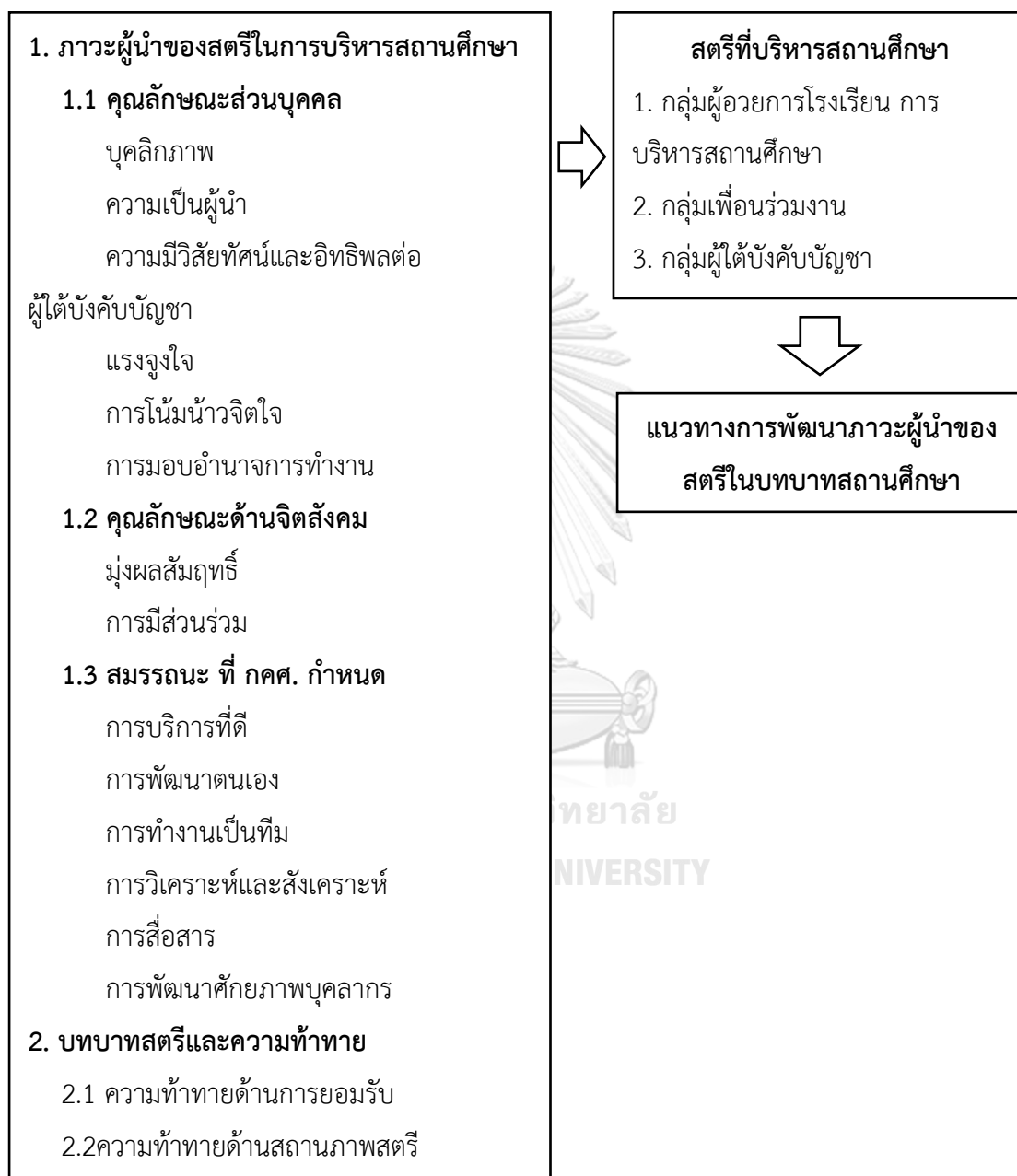
- 1) พัฒนาเงื่อนไขและปัจจัยที่มีต่อการพัฒนาสตรีที่มีประสิทธิผลและเสมอภาค
- 2) สร้างความเข้มแข็งของกลไกและกระบวนการพัฒนาสตรีโดยมีวัตถุประสงค์
- 3) ปรับเปลี่ยนเจตคติ ของสังคมในประเด็นความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย
- 4) กำหนดมาตรฐานต้องระวังขจัดปัจจัยเสี่ยงป้องกันคุ้มครองช่วยเหลือและเยียวยา
- 5) เสริมพลังเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตแก่สตรีทุกกลุ่ม

และทุกระดับ

โดยสรุปคือเพื่อให้คนไทยทุกเพศทุกวัย ควรมีความเคารพเท่าเทียมระหว่างหญิงและชาย และพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเป็นธรรม มีการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของสตรีในสังคมไทยทุกกลุ่มวัยโดยที่มีเป้าหมายเพื่อให้สตรี ได้รับการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถเข้าใจ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเข้าถึงข้อมูลความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตอย่างมีศักยภาพ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมทั้งมีบทบาทในการร่วมทางสังคม ในด้านการเมืองกระบวนการตัดสินใจทั้งในระดับชาติมากขึ้น



ภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษา  
และมัธยมศึกษา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ภาวะผู้นำสตรีในบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อำเภอฟุทธรณมณฑล จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้วางแนวทางในการศึกษาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการวิจัยศึกษาภาวะผู้นำ บทบาทสตรี และสมรรถนะของผู้บริหารสตรี รวมถึงเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาบทบาท ที่เหมาะสมกับ บทบาทสตรีในการเป็นผู้บริหารและภารกิจของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยดำเนินการศึกษาดังหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน อำเภอฟุทธรณมณฑล จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) คือการเลือกตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดกฎเกณฑ์บางอย่างในการเลือกเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมตามจุดหมายของการวิจัย (อรรวรรณ ศรีโสภณพันธ์ , 2558 ) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

##### 3.1.1 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาสตรีสายบริหาร

การศึกษาครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการบริหารสถานศึกษา ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 4 ท่าน โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานด้านภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน และการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา เขต 9 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 ท่าน โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็น

ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานด้านภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน และการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย

1) ผู้บริหารสถานศึกษาชาย ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 1 ท่าน โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานด้านภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน และการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาสตรี

2) ผู้บริหารสถานศึกษาชาย ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขต 9 สังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 1 ท่าน โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานด้านภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน และการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างนี้ เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำของของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี มีความแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาชายหรือไม่ อย่างไร

### 3.1.3 กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสตรี

กลุ่มตัวอย่างผู้ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสตรี จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรี และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารผู้ชาย ภายในโรงเรียนทั้งหมด 7 แห่ง โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์นี้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนและการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาสตรีและเพื่อเป็นการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาชาย

### 3.1.4 ผู้บังคับบัญชาข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์นี้จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบ (Semi-Structured interviews) หรือบางครั้งนิยมเรียกว่าการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) โดยเปิดช่องว่างผู้ให้ ข้อมูลหลักตอบได้อย่างอิสระ (ชายโพธิสิตา, 2554) เพื่อให้ได้คำตอบที่ละเอียดตามประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์

และจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ งานวิจัย รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เมื่อรวบรวมและเก็บข้อมูลตามแนวทางการที่กำหนดข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดหมวดหมู่เพื่อประมวลผล เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์ผ่านเนื้อหาเอกสารและการสื่อสารของมนุษย์หรือผ่านการสัมภาษณ์ (วัชรินทร์ อินทพรหม, 2562) และใช้วิธีเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่หามาได้ นอกจากนี้การวิเคราะห์เนื้อหาต้องอาศัยการจัดกระทำต่อข้อมูลเพื่อนำมาสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์เนื้อหาจะประกอบไปด้วย 1) การรวบรวมข้อมูลต่างๆซึ่งมาจากการศึกษาผ่านเอกสาร งานวิจัย และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ 2) ขั้นตอนของการจัดกระทำ คือการกลั่นกรองและลดข้อมูลให้เหลือแต่ประเด็นหลัก 3) การสรุปอ้างอิง เป็นการใช้ความรู้ที่จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับความจริง 4) การวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์และสรุปข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหามาใช้ร่วมกับกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ และได้นำมาจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่ตามที่ต้องการศึกษา พร้อมทั้งแยกประเด็นของข้อมูลที่มีการซ้ำกันให้อยู่ในบทความเดียวกัน และเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นไปตามลำดับเหตุการณ์

2) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อทำความเข้าใจของปรากฏการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้รับมาทั้งหมด ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำผลการศึกษามาวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสตรี และภาวะผู้นำ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรี

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ระดับโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อำเภอฟุทธรณทล จังหวัดนครปฐม ใช้วิธีการศึกษาแบบคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายภาวะผู้นำของสตรี ในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ใน อำเภอฟุทธรณทล จังหวัดนครปฐม และแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรีต่อการบริหารจัดการการศึกษา และแก้ไขปัญหา ความท้าทายต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำนวน 5 ท่าน และ ผู้บริหาร สถานศึกษาผู้ชาย จำนวน 2 ท่าน ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 10 ท่าน และผู้บังคับบัญชา จำนวน 1 ท่าน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังกล่าวปรากฏผลวิจัย ดังนี้

#### ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษา

- 1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 2) ด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม

#### สมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.) กำหนด

- 1) การบริการที่ดี
- 2) การพัฒนาตนเอง
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- 5) การสื่อสาร
- 6) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

#### บทบาทสตรีและความท้าทาย

- 1) ความท้าทายด้านการยอมรับ
- 2) ความท้าทายด้านสถานภาพสตรี

โดยผลการศึกษาครั้งนี้

## 4.1 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

### 4.1.1 บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน การดำเนินงานของสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ โดยบุคลิกภาพของ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเชื่อมโยงเข้ากับการกำหนดเป้าหมาย ตลอดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพ เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการแต่งกาย เพราะมองว่า การแต่งกายที่สุภาพ จะสะท้อนภาพลักษณ์ ที่ดีในฐานะที่มีบทบาทเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ผู้บริหารสถานศึกษาการมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ สิ่งแรกที่สามารถมองเห็น ได้จากตาเปล่าก็คือ การแต่งกายที่เหมาะสม เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปกครองและคุณครู สามารถมองเห็นได้ว่าตนเองมีบุคลิกภาพอย่างไร แต่งกายเหมาะสมตามสถานการณ์ ทำงานและสถานที่อย่างไร มันส่งผลต่อภูมิฐานและความเชื่อมั่นในการที่เราเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา 1)

นอกจากนี้ ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญมาก คือ “การอ่อนน้อมถ่อมตน” โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันกับชุมชนที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องลงพื้นที่ในชุมชน

“... การอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่คุณบริหารสถานศึกษาต้องมี เพราะว่าเราต้อง ทำงานร่วมกับชุมชนซึ่งเราไม่รู้ว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร การให้เกียรติผู้ใหญ่หรือผู้ที่ ทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติการทำงานโดยเฉพาะการเข้าหาชุมชน อยู่ให้เขาเอ็นดู อยู่ให้เขารัก เราจะทำงานง่ายขึ้น ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา คนที่ 2)

ในขณะเดียวกัน คุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างความไว้วางใจ ส่งผลให้คุณครูกล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความร่วมมือในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ ผอ. ท่านมีบุคลิกเป็นกันเอง และทำให้ครูเชื่อมั่น พอครูเชื่อมั่น ครูก็จะแสดงความคิดเห็น ท่านจะมีแนวทาง ถ้าเราไม่เห็นด้วย เราปฏิบัติกับเด็กเราจะรู้ เราพูดไปท่านจะรับฟัง และมีการเรียกทีมงานมาช่วยกันทำงาน ส่งผลให้เด็กได้ประสิทธิภาพ”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 3)

“ท่านผู้อำนวยการมีบุคลิกภาพที่น่าเคารพนับถือ ท่านแต่งกายเหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการแต่งกายที่เหมาะสม และที่ยังมีบุคลิกที่น่าเกรงขามต่อผู้ที่พบเห็น”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 4)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงาน สามารถมองได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นเห็นถึงความสำคัญของหน้าที่ตนเองที่จะต้องมีการปรับตัว ปรับทัศนคติ โดยมีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อสามารถให้ทำงานกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งชุมชนได้เป็นอย่างดี และในอีกทางหนึ่งต้องการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

#### 4.1.2 ความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบกำหนดทิศทางการทำงาน วางแผน บริหารองค์กรสถานศึกษาของตนเอง ให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งสามารถทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ต่อผู้อื่น เช่น ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่างๆ เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมที่ดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการบริหาร การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการพัฒนา แนวทางการทำงานแบบการเรียนรู้-การสอนในรูปแบบใหม่ที่เน้นจากการดูศักยภาพของผู้ร่วมงาน เป็นหลักในการคิดวางแผนการทำงานต่าง ๆ โดยเริ่มจากการประชุมคณะฝ่ายผู้บริหาร ช่วยกันคิด

วางแผนนโยบายต่าง ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์แผนงาน จากความถนัดของคุณครูผู้สอน ผลักดันให้ครูเอาทักษะที่มีออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยน่านโยบายใหม่ ๆ ภารกิจหน้าที่ที่มีความท้าทายกระจายสู่การปฏิบัติการทำงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ โดยให้คุณครูมีการวางแผนกับคุณครูท่านอื่นในระดับชั้น เพื่อทำการแก้ไขปัญหาของเพื่อนร่วมงานในระดับชั้นเดียวกัน และ ทำแผนการพัฒนาตนเองมาเสนอผู้บริหารสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการลงมือทำให้คุณครูเห็นเป็นแบบอย่าง และพร้อมทั้งปฏิบัติงานไปพร้อมกัน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ให้ใจ ซื่อใจ ทำงานไปด้วยกัน มีการสร้างความเป็นกันเอง สร้างความใกล้ชิด คำพูดที่ต้องให้ความเป็นกันเองและอบอุ่น การเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดีเช่นกัน โดยที่เราจะต้องรู้จักคนในบ้านของเรา ก่อน รู้เขารู้เรา มองคนให้ออก เพราะการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถบริหารจัดการคนได้ เรามีศักยภาพของเรา จากผลงาน อีกทั้งเราเป็นผู้นำ ผู้ตาม คิดดี ให้เกียรติผู้อื่น...”

( ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา คนที่ 4 )

“การที่ให้ครูได้ลองทำงานในภาระหน้าที่ใหม่ สิ่งนั้นจะเป็นการสอนเขาให้รู้จักการรับมือกับการทำงานที่มีความเปลี่ยนแปลง และได้เรียนรู้ เพื่อการที่ครูจะได้มีทักษะในการพัฒนาคุณภาพของตนเอง และนำมาพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพราะอนาคตข้างหน้าคุณอาจจะต้องมีการสลับเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในสายงาน เช่น สลับเลื่อนในตำแหน่งผู้บริหารได้เช่นกัน”

( ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คนที่ 1 )

ในขณะเดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบการทำงานที่นำศักยภาพของคุณครูมาต่อยอดแนวทางการทำงาน โดยให้เรียนรู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำชี้แนะในการทำงานอย่างใกล้ชิด จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่านมีความกล้าคิดกล้าทำ และยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง นี่ถือเป็นข้อดีที่ผู้บริหารท่านมีวิธีคิดรูปแบบการทำงานที่ใหม่และทำให้ครูในโรงเรียนกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองค่ะ โดยมีนโยบายให้คุณครูวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ตามตัวชี้วัดและทำแผนแนวทางการพัฒนาครูในแต่ละสายชั้น และนำมาเสนอให้ท่าน



และเพื่อนครูเป็นแนวทาง ถ้าของสายชั้นไหนน่าสนใจ ก็จะมาเป็นโมเดลนวัตกรรม การพัฒนาครูสู่การพัฒนาความรู้ให้นักเรียน โดยที่ท่านเป็นผู้นำการลงมือทำ ในการพัฒนาต่าง ๆ และคอยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางเสมอ..”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 7)

2) การเป็นผู้นำในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เป็นสำคัญ เพราะมองว่าการบริหารองค์กรเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญ โดยเฉพาะ การบริหารคนในองค์กร ให้เกิดความสามัคคี ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีสามารถช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น

1) เรื่องของการปฏิบัติงานของคุณครู ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาการทำงานและแก้ไข ไปตามระบบขั้นตอนการทำงาน เพื่อปัญหาแก้ไขได้รวดเร็ว

2) ปัญหาที่ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย แก้ไขปัญหาให้เกิด ความเข้าใจ พร้อมทั้งปรับตัวในการทำงานร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ผมจะแบ่งเป็น 2 แบบ แบบที่ 1 คือปัญหาของเพื่อนร่วมงานมีปัญหาระหว่างกัน ในสิ่งนี้ มันคือความขัดแย้ง มันคือเรื่องส่วนตัว แต่มันจะกระทบกับการทำงาน ทั้งสองฝ่าย แบบที่ 2 ปัญหาในการทำงาน คือปัญหาของสายงาน ผมจะแก้ปัญหา ตามระบบสายงาน แต่ในกรณีที่คุณครูมีปัญหาระหว่างกัน ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร ผมเป็นคนกลางที่จะต้องเข้าไปคลี่คลายปัญหา เคยมีตัวอย่างคุณครูเกิดความน้อยใจ ในการทำงาน พอผมทราบปัญหาผมก็เข้าไปจัดการ เพราะผมมองว่ามันจะกระทบกับ การทำงาน แต่ถ้าเรามีมุมมองที่ว่า เรื่องส่วนตัวผมจะไม่ยุ่ง แต่ห้ามกระทบกับการ ทำงาน ผมมองว่ามันคือการบริหารแบบไม่ยืดหยุ่นและไม่เข้าใจคนทำงานร่วมกัน ผม ต้องการการทำงานเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน เพราะฉะนั้นแล้วเราต้องลงไปจัดการ ปรับ มุมมองให้ตรงกัน ปรับสัญญาให้ตรงใจ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา คนที่ 8)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ต้องให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน เพราะมองว่าเป็นการให้ใจต่อผู้ที่เราทำงานร่วมกัน ให้อิสระในการทำงานกับคุณครูอย่างเต็มที่ เพราะเชื่อว่าคุณครูสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ โดยความเชื่อใจในการทำงานร่วมกัน หากแต่ถ้าคุณครูมีข้อสงสัยให้สามารถที่จะเข้าพบผู้บริหารได้ทันที และตนเองพร้อมที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาในการทำงานกับคุณครู จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ในการบริหารจัดการงานของพี่ พี่จะไม่ทำงานคนเดียว พี่จะให้คุณครูเข้ามาช่วยกัน คิดกันทำในการทำงาน ช่วยกันหาแนวทางพัฒนาเด็กไปพร้อมกัน เพราะการทำงานแบบนี้เราต้องเปิดใจให้ครู เข้าถึงครู รู้ปัญหาแก้ไขตรงจุด ครูก็จะเข้าใจเด็ก ทุกอย่างไปได้ ใช้วิธีการนี้วิเคราะห์ เป็นระบบขั้นตอน เป็นกระบวนการ ที่สำคัญเราต้องแสดงให้เค้าเห็นว่าเราเชื่อใจเขา เรามีความมั่นใจในการทำงานของเค้าและตัดสินใจของเขา พี่ให้ อิสระในการที่คุณครูจัดบริหารจัดการทำงาน แต่ขอให้ทำงานมีประสิทธิภาพ ในส่วนการบริหารจัดการคน เราไม่รับฟังคนชี้ฟ้อง เราฟังเหตุและผล ฟังหูไว้หู ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา คนที่ 4)

“... ในการทำงาน ถ้าคุณครูมีปัญหาไม่เข้าใจการทำงาน เราจะให้คุณครูสามารถเข้าหาได้ตลอด ผมไม่ทิ้งครูให้แก้ไขปัญหาเพียงคนเดียว ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คนที่ 1)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการเป็นผู้นำการทำงาน คุณครูเห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการทำงาน โดยกลุ่มที่เห็นด้วยกับผู้บริหารสถานศึกษาคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง สามารถแก้ไขปัญหา ได้เพราะมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงาน วิเคราะห์แผนการทำงานเป็นระบบ และสามารถทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน และผู้บริหารพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาให้กับคุณครูในทุก ๆ ด้านในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ท่าน ผอ. ให้ความสำคัญต่อด้านวิชาการมากค่ะ ท่านทำแผนการทำงานเป็นระบบ วิเคราะห์จากตัวครูว่าจะทำอะไรให้ผลสำเร็จไปเป็นแนวทางเดียวกัน พร้อมนำเสนอทุกระดับชั้นและมีโมเดลนโยบายพัฒนาไปสู่นักเรียนให้มีการแก้ไขได้ถูกจุดที่เป็นจุดอ่อน โดยที่ท่านพร้อมลงมือช่วยทำแผนต่าง ๆ และให้คำปรึกษาตลอด จนนักเรียนได้คะแนน

สอบ O-NET ทางภาษาได้อันดับที่ 5 ของจังหวัด ผู้ปกครองพึงพอใจมากค่ะ มีโรงเรียนอื่นมาศึกษาดูงานโมเดลนี้โดยที่โรงเรียนของเราเป็นต้นแบบ..”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 6)

“... ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องเรียนและด้านวิชาการเป็นอย่างมากค่ะ ผลสัมฤทธิ์ของปีที่แล้วเกี่ยวกับการสอบ O-NET นักเรียนทำให้คะแนนของโรงเรียนดีขึ้นมาก ท่านมีการจัดการเรียนการสอนตามให้นักเรียนโดยตรง พร้อมทั้งถ้าเด็กคนไหนมีผลการเรียนที่ดีท่านก็จะให้ทุนการศึกษาเพื่อที่นักเรียนจะได้มีกำลังใจในการเรียนต่อไป ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 5)

“... ท่านมีการสนับสนุนกิจกรรมที่นักเรียนให้ความสนใจ เพราะท่านมองว่าเด็กต้องการพัฒนาในทุกรูปแบบและเด็กแต่ละคนมีความถนัดไม่เท่ากัน บางคนถนัดกิจกรรม ท่านก็จะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ค่ะ ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านความเป็นผู้นำการทำงาน โดยมองว่าผู้บริหารใส่ใจในการทำงานกับคุณครู พร้อมช่วยลงมือทำ และแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ และให้เกียรติในการทำงานร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ในการทำงาน ผอ.ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ค่ะ โดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนการสอนถ้าคุณครูมีปัญหา สามารถเข้าพบผอ.ได้ทันที สิ่งนี้ทำให้เรารู้สึกเข้าถึงชั้นได้ง่ายขึ้น และพร้อมที่จะปรึกษาปัญหาในการทำงานค่ะ ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 2)

ในกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงเป็นผู้นำการทำงาน พบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการบริหารจัดการทำงาน เนื่องจากมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่ง 1 - 3 ปีแรกยังไม่มีความมั่นใจในการทำงาน ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ร่วมงาน และมีความเกรงใจต่อคุณครูอาวุโส เนื่องจากด้วยอายุวัยที่ในสังคมไทยมองว่าคนที่อายุน้อยกว่าควรให้เกียรติผู้ใหญ่ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ผอ. ท่านเป็นคนใจดีนะคะ แต่ท่านไม่มีความมั่นใจในตนเอง ท่านเชื่อคุณครูที่อาวุโส มากเกินไป ทำให้เกิดความลังเลในการปฏิบัติการทำงาน และไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง สร้างความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งผิดกับ ผอ.ท่านก่อน ที่ให้ความเชื่อมั่น กับคุณครูทุกท่านในการทำงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ สิ่งนี้ไม่น่าจะเกี่ยวกับเพศสภาพแต่น่าจะเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานมากกว่า...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 7)

“... ผอ. ประสบการณ์ท่านมีน้อยค่ะ ความเป็นผู้นำของท่านยังมีไม่มากพอ ท่านไม่มีความมั่นใจในตนเอง ท่านเชื่อคุณครูที่อาวุโสมากกว่าโดยที่บางทีเวลาเราเสนอแผนงาน ใหม่ ๆ ท่านก็จะเอาไปถามที่ปรึกษาของท่าน ถ้าเค้าเห็นด้วยท่านก็อนุมัติ ถ้าเค้าไม่เห็นด้วยท่านก็ไม่อนุมัติ เหมือนท่านไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตัวของคุณครูที่บรรจุใหม่ แต่มีความเชื่อใจกับคุณครูที่มีอาวุโสมากกว่าค่ะ จากประสบการณ์ที่เคยทำงานกับ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 5)

ดังนั้น เห็นได้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างและไม่เห็นด้วยกับการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องของคนที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความมั่นใจในตนเองในการบริหารจัดการ ทำงาน อีกทั้งไม่มีความเชื่อมั่นกับผู้ที่ทำงานร่วมกัน เช่น ในการที่คุณครูแสดงความคิดเห็น ผู้บริหาร สถานศึกษาสตรีระดับประถมศึกษาบางท่านไม่กล้าที่จะพินิจ ไม่กล้าที่จะการตัดสินใจ ทำให้คุณครู รู้สึกถึงว่าผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เชื่อมั่นการทำงานของคุณครู ก่อให้เกิด ความรู้สึกอึดอัดใจในการทำงาน ไม่อยากที่จะเข้าหา และทำให้เกิดเส้นกั้นระหว่างคุณครูและผู้บริหาร สถานศึกษา โดยมีการมองว่าสิ่งนี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่มากพอ ซึ่งในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาหญิงและชาย ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษามากกว่า 5 ปี ของระดับชั้นประถมศึกษา และ มัธยมศึกษา มีเสียงสะท้อนความคิดเห็น คือ มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในของผู้ร่วมงาน ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่านมีความเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองมากค่ะ ในการทำงาน และท่านก็เชื่อมั่นในตัวของคุณครูเช่นกัน เวลามีปัญหาในการทำงาน คุณครูสามารถที่จะเข้าไปขอคำแนะนำได้ตลอดเวลา เข้าถึงง่ายไม่ยุ่งยาก และไม่ต้องมีพิธีรีตอง ด้วยความที่ท่านเป็นผู้ชายทำให้เราเข้าถึงง่ายไม่รู้สึกอึดอัด ผิดกับผอ. ที่โรงเรียนก่อนเป็นผู้หญิง ค่อนข้างมีอีโก้สูง เข้าถึงยากอยู่ค่ะ หรือเราสามารถแก้ปัญหาได้ในระบบสายงานของเราเองก็ได้ ท่านให้อิสระในการทำงานและเลือกแก้ไขปัญหาค่ะ ครูว่าด้วยประสบการณ์ที่ท่านทำงานในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามาทั้งหมด 8 ปี ทำให้ท่านสามารถมองภาพออกกว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์แบบไหน...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 2)

ในขณะที่เดียวกันสอดคล้องกับคุณครูอีกท่านที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารสตรี ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ว่า

“ ผอ.ท่านให้อิสระในการทำงานนะคะ จากโมเดลที่ท่านวางเป็นแนวทาง ครูสามารถคิดแผนพัฒนาการสอนได้เต็มที่ พร้อมทั้งสามารถมาเสนอให้ท่าน หากสายชั้นไหนต้องการที่จะมีการพัฒนาด้านอะไร เช่น วิเคราะห์จากตัวชี้วัดแล้ว ด้านภาษาเป็นจุดด้อย ต้องการวิทยากรมาอบรม สามารถทำแผนมาคุยได้ค่ะ ท่านเปิดให้คุณครูมีส่วนร่วมได้อย่างอิสระ”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3) การเป็นผู้นำด้านอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านอารมณ์

มีการควบคุมอารมณ์ มีความสุขุม และมีสติ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะการเก็บอารมณ์ต่างๆ ในเรื่องที่ตนเองรู้สึกเกิดความกังวล ไม่สามารถที่จะแสดงออกได้ สิ่งแรกที่ทำได้คือ มีสติ ทบทวนปัญหา

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก มีความอดทนในสภาวะกดดันในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะในบางครั้ง มีปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่น เรื่องของการแบ่งการมอบหมายงาน และนโยบายกิจกรรมต่าง ๆ คุณครูจะมีการแสดงกิริยาที่ชัดเจนว่าไม่พอใจ และมองว่าเกิดภาระหน้าที่ของการทำงาน แต่ด้วยตำแหน่งที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำ ด้านอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...บางทีการที่คุณครูพูดแสดงกิริยาที่ไม่ให้เกียรติ เราก็บั่นทอนจิตใจในการทำงาน แต่ด้วยเราเป็นผู้บริหาร มีวุฒิภาวะผู้นำ เราต้องมีการเก็บอารมณ์ และพูดอธิบายว่าสิ่งที่เขาแสดงออกมาสวมควรหรือไม่ แต่ถ้าเรามองว่า คนนี้พูดไม่ได้ เราเลือกที่จะไม่พูด แต่จะมีการเก็บข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา คนที่ 3)

ในขณะที่เดียวกันความคิดเห็นต่อการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ของคุณครูผู้ให้สัมภาษณ์ได้สะท้อนว่า มีความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการด้านอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิง และไม่ใช้เพศหญิงโดยการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี คุณครูให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ค่อนข้างจัดการอารมณ์และเก็บความรู้สึกได้น้อยกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ผอ.ผู้หญิง ความเป็นผู้หญิงแหละ ชอบพูดจาประชดประชันบางครั้ง และมีคำพูดที่เสียดสีต่อความรู้สึก ในบางครั้งก็หลุดพูดจาที่หยาบคายออกมา ทำให้ไม่อยากจะพูดคุยด้วย ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารให้เป็นผู้ชายที่เคยร่วมงานด้วย มีความสุขุมและน่าเคารพมากกว่า ท่านเก็บอารมณ์ได้ดีและใช้เหตุผลคุยกัน ...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 1)

ในขณะที่เดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านอารมณ์ของการเป็นผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา LGBT

“...เนื่องจากท่าน ผอ. เป็น LGBT มีความเป็นผู้หญิงสูง บางทีการแสดงออกในด้านอารมณ์ของท่าน ก็ทำให้ไม่สามารถที่จะเก็บอารมณ์ได้ดี มีการแสดงออกจากท่าทางเวลาที่เกิดความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น จะแสดงออกด้วยใบหน้าที่ชัดเจน...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 8)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ด้านความเป็นผู้นำที่มีการแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ในด้านนี้เป็นคุณสมบัติและเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีมีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการวางแผนเป็นระบบ สามารถคิดวิเคราะห์การทำงานเป็นขั้นตอน โดยที่ต้องการจะพัฒนาทางด้านวิชาการเพื่อมองว่าการที่นักเรียนมีศักยภาพที่ดีต้องมาจากที่คุณครูมีศักยภาพที่ดีก่อน และนำความรู้ที่ได้นั้นไปสอนเด็กนักเรียนโดยที่ให้เด็กนักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น ขณะเดียวกัน ก็ได้พัฒนาศักยภาพด้านอื่น เช่น ดูความถนัดของนักเรียนว่ามีความสนใจด้านใด บางคนมีความถนัดทางด้าน

กิจกรรมทางดนตรี กีฬา และด้านภาษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาก็ได้มีการสนับสนุนให้พัฒนาด้านนั้น ดังนั้น ความเป็นผู้นำทางด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุณครูเห็นด้วย

2) การเป็นผู้นำการทำงาน ด้านการเป็นผู้นำการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ในการแก้ไขปัญหา ถูกมองออกไปทั้ง 2 ด้าน ทั้งเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ในการแก้ไขปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษา ถูกมองว่าเป็นลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล ที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องทางด้านสถานภาพความเป็นผู้หญิง

3) การเป็นผู้นำอารมณ์ ด้านการเป็นผู้นำอารมณ์ จากการศึกษาพบว่า การที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีมีปัญหา เกิดจากการที่มีความเป็นผู้หญิงเหมือนกัน อาจทำให้สามารถมีความกระทบกระทั่งกันง่าย เนื่องจากด้วยลักษณะนิสัยที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้เช่นกันในกรณีที่มีผู้บริหาร LGBT ด้วยลักษณะนิสัยที่มีความมั่นใจในตนเองมากเกินไป สามารถทำให้เกิดความไม่พอใจเกิดขึ้นกันได้ง่าย

#### 4.1.3 ความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมองภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งมีการวิเคราะห์จากปัญหา และวางแผนการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคตโดย มีแผนรับรองที่มาจากการคิดวิเคราะห์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง มีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม สอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรอันจะทำให้องค์กรมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ปัญหาและมีการวางแผนงานในภาพรวม เพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการเตรียมแผนการทำงาน ไว้ทีละขั้นตอน โดยใช้หลักโมเดลต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานแต่ละด้าน และดูตามบริบทของสถานการณ์ ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ใช้หลัก SWOT ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุด อ่อนของผู้เรียน และลงไปในแผนพัฒนาคุณภาพการพัฒนาศึกษา ต้องรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองว่ามีอะไรบ้าง และหลักนี้ทำให้เห็นว่าโอกาสของเรา โดยที่เราสามารถเน้นทางคุณภาพได้อย่างเต็มที่โดยที่นักเรียนไม่เยาะทำให้คุณครูและนักเรียนมีความเข้าถึงกันง่ายมากขึ้น ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับโรงเรียนประถมศึกษา คนที่3)

ในขณะที่เดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... ผมมีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอน โดยที่จะมองภาพใหญ่ขององค์กรเป็นหลัก และลงรายละเอียดเพื่อที่จะให้สามารถทำงานได้ถูกต้องและตรงตามเป้าหมายมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันผมจะมีแผนสำรองไว้ ในการแก้ไขปัญหาในอนาคต โดยที่ทุกการวางแผนจะต้องมีการประชุมเกิดขึ้น เป็นการประชุมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ประชุมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีการประชุมร่วมกันกับคุณครูภายในโรงเรียน เพื่อที่จะหารือร่วมกันในการวางแผนต่าง ๆ สิ่งนี้มองว่า เราไม่ได้คิดคนเดียว ทุกคนมีการวางแผนร่วมกัน สนับสนุนร่วมกัน อีกทั้งเราต้องมองปัญหาให้ขาดเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายหลังและสามารถแก้ไขได้จริง...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 5)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อด้านวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองว่าด้านเพศสภาพในการที่เป็นผู้บริหารสตรีไม่สามารถวิเคราะห์และมองแผนงาน และไม่มีความคิดเห็นในการตัดสินใจได้เท่ากับผู้บริหารผู้ชาย เนื่องจากว่าผู้บริหารสตรีบางท่านยังขาดความมั่นใจในการวางแผนการทำงาน ในขณะที่ผู้บริหารผู้ชาย คิดไว ทำไว ตัดสินใจรวดเร็ว โดยมององค์ประกอบรวมเป็นหลัก จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ในการวางแผนงาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เป็นผู้ชายจะมองภาพรวมขององค์กรได้มีความชัดเจนมากกว่า ทำให้สามารถมองภาพออกว่าผู้บริหารต้องการอะไร แนวทางที่เห็นคือต้องเดินไปทางไหน ท่านมีความชัดเจนในการชี้แจงแผนงานของท่าน ในขณะที่ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง จะให้ความใส่ใจรายละเอียดในด้านของรายละเอียดย่อยในการบริหารมากกว่า เช่น การใส่ใจรายละเอียดความเรียบร้อยของการทำงาน ซึ่งสิ่งนี้ผู้บริหารผู้ชายไม่มี...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)



ในขณะที่เดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...จากประสบการณ์ที่เคยทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้หญิง ในด้านการวางแผนการทำงานมีความแตกต่างกัน ผู้ชายจะให้ความสำคัญในการวางแผนบริหารจัดการในการทำงานเป็นหลัก แต่จะขาดในเรื่องของความเรียบร้อย ความใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ ซึ่งสิ่งนี้ผู้หญิงมีมากกว่าผู้ชาย แต่ที่ขาดก็คือความเด็ดขาดที่ยังไม่มีมากเท่ากับผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 5)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ปัจจัยทางด้านเพศสภาพที่เป็นสตรี มีการส่งผลถึงการบริหารจัดการในด้านของวิสัยทัศน์ ในด้านของความเด็ดขาดที่มีน้อยกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารที่เป็นสตรีก็มีความใส่ใจในรายละเอียดของการบริหารจัดการที่มากกว่าผู้ชาย โดยสิ่งนี้ถือวามองว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่บริหาร จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ผู้บริหารที่เป็นสตรีมีความใส่ใจในรายละเอียดของการทำงานได้อย่างดีมากกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชายถ้ามีความเรียบร้อยในการวางแผนงาน และมีการวางแผนงานไปที่ละขั้นตอนโดยมองว่าแต่ละขั้นตอนจะต้องมีความละเอียดในการตัดสินใจ สิ่งนี้ทำให้ส่งผลต่อผู้ร่วมงานในการที่ทำงานซ้ำขึ้นแต่มีความรอบคอบมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารเป็นชายมีความไวในการตัดสินใจ แต่มีบางครั้งที่ไม่ได้ใส่ใจรายละเอียดเล็ก ๆ...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 3)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า เรื่องเพศสภาพในการที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายและสตรี มีความแตกต่างในด้านปัจจัย เช่น ความรอบคอบ การใส่ใจ สิ่งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีให้ความสำคัญ ซึ่งสิ่งที่ยังขาดคือความเด็ดขาดในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารที่เป็นผู้ชายมีการวางแผนงานอย่างเด็ดขาด แต่ยังขาดความเรียบร้อยและความรอบคอบในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีให้ความสำคัญ

#### 4.1.4 การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์ที่นำมาใช้สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ สมครใจที่จะทำ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศรีมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการมอบรางวัลและมีการกล่าวชื่นชมและแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... หากคุณครูได้รับรางวัล หรือโรงเรียนได้รับรางวัล จะมีการชื่นชมคุณครูและขอบคุณคุณครูหน้าเสาธง เพื่อให้คุณครูรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานของตนเอง และอยากที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองต่อไปเรื่อย ๆ ชมในที่นี้แฉ่งเพื่อที่จะให้คุณครูมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น มีการประชาสัมพันธ์บอร์ดโรงเรียน ให้คุณครูรู้สึก ภูมิใจกับการที่ได้รับรางวัล แต่ในทางกลับกันหากคุณครูทำผิด หรือทำงานผิดพลาดเราก็จะไม่ประจานคุณครูต่อหน้าคนอื่น แต่จะมีการตักเตือนในที่ลับ เพื่อให้คุณครูไม่รู้สึกอับอาย ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 1)

ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองเดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อของผู้ใต้บังคับบัญชาจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่าน ผอ. มีการชื่นชมคุณครูตอนหน้าเสาธง เป็นการทำให้เรารู้สึกมีความภาคภูมิใจมากขึ้น รู้สึกว่าตนเองเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จแล้วก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้นักเรียนมีศักยภาพที่ดีขึ้น...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 1)

#### 4.1.5 การโน้มน้าวจิตใจ

การโน้มน้าวจิตใจ สิ่งที่ผู้บริหารมีการสื่อสารอย่างชัดเจน มีเทคนิคการพูดสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติทำตามความต้องการของตนเอง โดยมีการพูดในลักษณะถึงคุณประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การสื่อสารจากการประชุมหารือกับฝ่ายบริหารในการจัดนโยบายต่างๆ และมีการกำหนดตัวผู้ดำเนินงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว โดยพื้นฐานศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคุณครูที่ต้องการให้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการใช้คำพูดให้เกิดความคล้อยตาม บอกเหตุและผลทั้งข้อดีและข้อเสีย ประโยชน์ที่จะได้รับ แก่คุณครู เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มุมมองที่ดีในการทำงานและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... มองภาพรวมของการทำงานให้ออก ว่าเราต้องการงานอะไรและต้องการให้ใครทำ ก่อนที่จะมอบหมายงานให้กับคุณครูท่านนั้น ผอ. จะมีการพูดโน้มน้าวจิตใจพูดถึงข้อดีพูดถึงประโยชน์ว่าคุณครูทำแล้วจะได้ประโยชน์อะไรในการทำ สิ่งนั้นส่งผลทำให้คุณครูเกิดความภาคภูมิใจในตนเองอย่างไรบ้าง การโน้มน้าวจิตใจถือว่าเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องเจอ ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการโน้มน้าวจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองในการสื่อสาร ไม่ได้บังคับแต่พูดให้เห็นภาพว่าทำไปแล้วได้อะไร มองเห็นแล้วว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองในสายอาชีพ

“ท่าน ผอ. ให้ครูลงประกวดงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียน ตอนแรกเราก็ไม่เข้าใจว่าทำไปเพื่ออะไร ไม่อยากทำเพราะภาระหน้าที่ก็เยอะพออยู่แล้ว พอได้พูดคุยกับท่าน ท่านพูดให้เรามองเห็นภาพประโยชน์ที่เกิดกับเราได้ค่ะ เพราะครูอยากเดินสายผู้บริหาร สิ่งที่ท่านแนะนำคือการปูพื้นฐานให้เราได้ลองวางแผนงาน เรียนรู้ระบบการทำงานในรูปแบบบริหารที่ดี ถ้าเราชนะโครงการประกวด ก็ถือว่าเป็นโปรไฟล์ที่ดี มีความน่าภูมิใจค่ะ”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 8)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาศรีมีการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้คุณครูมองเห็นภาพได้ชัดเจนว่าทำแล้วได้ประโยชน์อะไรต่อตนเอง และประโยชน์สิ่งนั้นส่งผลต่อการเติบโต พร้อมทั้งสามารถพัฒนาในสายงานของตนเองได้อย่างไร นอกจากนี้ที่คุณครูที่เป็นผู้ปฏิบัติยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ทำนำมาปรับใช้และพัฒนาโรงเรียนต่อได้อีกด้วย

#### 4.1.6 การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายให้แก่ผู้ปฏิบัติ โดยดูจากศักยภาพของผู้ปฏิบัติ และความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามภาระหน้าที่เดิมของคุณครู พร้อมทั้งมีการแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยเรียนรู้จากศักยภาพพื้นฐานของครู โดยมีการร่วมประชุมหารือในการทำงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร โดยแบ่งงาน โดยเป็นระบบขั้นตอน และดูตามความเหมาะสมและตามศักยภาพของคุณครู จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ในการมอบหมายงาน เราจะพูดคุยตรงๆ สื่อสารกันให้ชัดเจน ว่าผมต้องการให้คุณครูทำอะไรบ้าง บางภารกิจที่ใหม่ ผมจะชัดเจนเลยว่า ทำไปแล้วครูได้อะไร และผมให้เพราะเป็นศักยภาพในการทำงาน ของคุณครู อีกทั้งไม่ต้องกังวลว่าจะทำไม่ได้ เพราะเวลาทำงานผมจะอยู่ตลอด ผมไม่เคยทิ้งครู...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 1)

“ใช้หลัก PDCA (วงจรการบริหารงานคุณภาพ) มาบริหารจัดการ โดยทุกอย่างในการจัดกิจกรรมจะให้ทุกคนมาแสดงความคิดเห็น และแบ่งภาระหน้าที่ยังอย่างเป็นระบบ แบ่งตามสายชั้น บริหารตามสายชั้น เป็นระบบขั้นตอน สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยที่เราและคุณครูพูดได้อย่างตรงไปตรงมา”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

แต่ในขณะเดียวกันในการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาก็พบเจอปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน ได้แก่ ปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชาการปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความยาก ปัญหาความไม่เสมอภาคในการได้รับงานมอบหมายที่สำคัญให้เฉพาะบางคนหรือบางกลุ่มที่ผู้บริหาร

สถานศึกษามีความไว้วางใจ แต่บางคนที่มีต้องการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้มีโอกาสได้ทำและไม่ได้แสดงศักยภาพของตนเองที่มีได้อย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...มีบ้างบางครั้งที่ครูก็ไม่เห็นด้วย เราพร้อมที่จะรับฟังและอธิบายเหตุและผล แต่ถ้าคุณครูไม่พร้อมที่จะรับ ไม่ต้องการที่จะทำ เราก็ต้องยอมรับ และหาคนใหม่ โดยที่ มีการเก็บข้อมูลพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 3)

จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกในการดูศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานแต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมรับในการที่ผู้ร่วมงานไม่พร้อมที่ทำงานเช่นกัน

จากข้อมูลการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้จากสัมภาษณ์ มุมมองของคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้ดังนี้ โดยที่กลุ่มที่รู้สึกได้รับความท้อแท้ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่ท่านมอบหมายงานให้ทำ โดยมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับตนเอง จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“... มองว่าการมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความท้อแท้ศักยภาพของตนเอง ถ้ามองอีกมุมหนึ่งจะทำให้เราเห็นว่า ท่านพยายามสอนงานให้เรา โดยการให้เรามีความท้อแท้ในการทำงานมากขึ้น เช่น ท่านจะลองให้เราทำงานในรูปแบบการเป็นผู้นำ มีการมอบหมายงานในลักษณะแบบนั้น สิ่งนี้ทำให้เรารู้สึกว่าท่านมีความไว้วางใจในการทำงานและรู้สึกไม่เป็นกังวลเพราะท่านพร้อมที่จะให้คำปรึกษาอยู่ตลอด ...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 2)

จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการมอบงานที่มีความท้อแท้ให้ปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้คุณครูได้ฝึก ได้ลองเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เนื่องจากมองว่าภารกิจหน้าที่บางอย่างต้องมาจากประสบการณ์ที่ได้ทำ และไม่ได้สามารถทำได้กับทุกคน ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความพร้อมที่ต้องการพัฒนานานอีกด้วย

กลุ่มที่ไม่รู้สึกถึงความท้าทาย เพราะมีความคิดเห็นที่ว่า การมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตนเองไม่ได้รับความเท่าเทียม ในด้านของโอกาสที่ได้จากการพัฒนาตนเอง และบางครั้งงานที่มอบหมายเป็นงานที่ช่วยเหลือบุคคลที่ 3 ให้ดูโดดเด่น จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่านมอบหมายงานให้งานไม่เท่าเทียมค่ะ ใครเป็นลูกรักจะได้งานที่มีหน้ามีตา ได้รับความดีความชอบในการทำงาน เพราะมองดูว่ามีผลงานที่น่าพึงพอใจ และบางครั้งงานก็ได้งานไม่หนัก แต่คนที่ไม่ใช่ลูกรักของท่าน อย่างเราบางครั้งก็มีการมอบหมายงานทั้งที่เราไม่ได้ความเต็มใจทำ บางครั้งก็ไม่ได้พัฒนาศักยภาพความรู้ที่มี บางครั้งรู้สึกว่าเป็นงานที่ทำให้คนอื่นได้ผลงานไปทั้งที่เราเป็นคนทำ เรารู้สึกว่ามันไม่สมควร เลือกปฏิบัติมาก ทำให้เกิดความรู้สึกที่เราไม่ได้รับความเท่าเทียมในการทำงาน เรารู้สึกไม่พอใจกับสิ่งนี้มากค่ะ แต่อำนาจอยู่ที่ปลายปากกาเนอะ...”

(คุณครูของโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 8)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การมอบหมายงาน ในด้านนี้มองเห็นว่าทางผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติบางอย่างที่แตกต่างกัน โดยในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้คุณครูมีการพัฒนาตนเองจากการที่ตนมอบหมายงานให้ ในปัจจุบันนี้ส่งผลต่อมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชามีบางคนที่ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทำให้มองว่าในด้านการมอบหมายงานสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานคือการสื่อสารที่ชัดเจนและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ที่ต้องทำงานด้วยกัน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังปัญหา เหตุและผลในการปฏิบัติการทำงานของคุณครูเอง ในขณะที่เดียวกันคุณครูต้องรับฟังความคิดเห็นและเจตนาของผู้มอบหมายงาน

## 4.2 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม

### 4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพิสูจน์ด้วยผลงาน รางวัล การทำงาน การวางแผนนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ประจักษ์ให้ได้มากที่สุด สามารถมองภาพได้ชัดเจนจากศักยภาพของนักเรียนที่มีคุณภาพมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างมาก โดยคุณพื้นฐานของนักเรียนในโรงเรียนตนเองเป็นหลักว่านักเรียนของเราขาดแคลนเรื่องอะไร มีความจำเป็นต้องพัฒนาด้านใด นำสองสิ่งนี้มาวิเคราะห์แบบแผนในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เรียน พร้อมทั้งต้องมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อรองรับปัญหาในอนาคต หากผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและแก้ปัญหาได้ก็จะส่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนเช่นกัน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เรามีการดูทุกเรื่อง อย่างเด็กนักเรียนเราต้องดูข้อจำกัด เช่น เราจะสอนออนไลน์เราต้องดูว่า นร. มีเครื่องมือพร้อมเรียนหรือไม่ และดูว่าเครื่องมือที่นักเรียนมี เหมาะสมไหมหรือไม่ เพราะฉะนั้นเราจะต้องมีการยืดหยุ่นในการวัดประเมินผล เช่น สถานการณ์โควิด ที่เห็นได้ชัดว่ามีผลกระทบในเรื่องของการเรียน และการสอน ครูไม่สามารถสอนได้เต็มที่ และตัวเด็กเองก็ไม่ได้ใกล้ชิดกับครู เพราะฉะนั้นเราต้องมีการยืดหยุ่นในการวัดและประเมินผลทั้ง 2 ฝ่าย ในสถานการณ์แบบนี้ เราอย่าไปคาดหวังมาก มันทำไม่ได้ เราต้องมีการยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะมันจะสร้างความเครียดให้ทั้งครูและเด็ก ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 1)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบอกได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจลักษณะพื้นฐาน ของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งมีความเข้าใจในลักษณะพื้นฐานของนักเรียน ทั้งสองสิ่งนี้เป็นฐานข้อมูลที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานำมาวิเคราะห์ การวางแผนงานของตนเอง และรองรับศักยภาพทั้งสองฝ่าย เพื่อให้สามารถพัฒนาไปพร้อมกันได้ และมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น

#### 4.2.2 การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยเหลือการทำงานและสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรภายในโรงเรียน และชุมชน เพื่อให้สามารถทำคุณประโยชน์ ร่วมมือการทำงานด้วยกันได้อย่างคล่องตัว

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารโดยการกระจายอำนาจ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันกับชุมชนและสังคมจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ไม่มีคำว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา และไม่มีคำว่าคุณครู ผมใช้คำว่า “เรา” ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เป็นศูนย์รวมเดียวกัน เพื่ออยากทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งให้คุณครูรับฟังความคิดเห็นของผมบนพื้นฐานการยอมรับอย่างมีเหตุผล เพราะฉะนั้น สิ่งที่ทำให้เราสามารถทำงานร่วมกันได้ก็คือคำว่าสื่อสารให้ตรงกัน ปรับสัญญาณให้ตรงใจ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 5)

จากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังให้ข้อมูลที่ว่า การมีส่วนร่วมนอกจากทำงานร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียนแล้วยังต้องทำงานร่วมกันกับชุมชนอีกด้วย อีกหนึ่งความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสามารถเข้ากับชุมชนได้ พร้อมทั้งสร้างความเป็นส่วนรวมกับชุมชน เนื่องจากชุมชนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องให้โรงเรียนและชุมชนมีปฏิสัมพันธ์อยู่ร่วมกันได้ เพราะถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้ชุมชนมีสิทธิ์ร้องเรียนไปที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่นั้นและจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความเสียหายได้

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เราต้องให้ความสำคัญกับชุมชน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการแก้ไขหา และรับรู้แผนพัฒนาต่าง ๆ โดยมีการจัดประชุมคณะกรรมการโรงเรียน ผู้นำชุมชน เพราะมองว่าโรงเรียนจะอยู่ได้ต้องพึ่งพาพลังของชุมชน เพราะถ้าชุมชนไม่เห็นความสำคัญของโรงเรียนยากมากที่จะสามารถความปฏิสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันได้...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)



“...ชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับโรงเรียนเนื่องด้วยชุมชนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทำทลายในการมีส่วนร่วมระหว่างกัน เราจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน ด้วยความที่เราเป็นผู้หญิงเรามีความอ่อนโยน สามารถเข้าถึง ผู้ใหญ่มีความเอ็นดู ทำให้เราใช้สิ่งนี้เป็น การเข้าหาชุมชน...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 1)

จากข้อมูลที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนที่เกิดจากการทำงานของคุณครูและผู้บริหารสถานศึกษานั้นสามารถช่วยการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้ ในอีกด้านหนึ่งส่วนของชุมชนผู้บริหารสถานศึกษามองว่าการที่ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่สร้างความปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนและโรงเรียนได้ มันคือการสร้างความมีส่วนร่วมที่ทำให้ชุมชนรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีการทำงานร่วมกับชุมชนมากขึ้น โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานวันสำคัญต่าง ๆ แต่ในขณะที่มุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลในด้านการมีส่วนร่วมว่ามีความแตกต่างระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงและชาย ในการเข้าถึงชุมชนและส่งผลต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและโรงเรียน โดยที่จากประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชายเข้ากับชุมชนค่อนข้างยาก ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้หญิงเข้ากับสังคมในชุมชนง่ายมากกว่า

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ผอ. คนปัจจุบันที่เป็นผู้ชาย ท่านเข้ากับชุมชนไม่ค่อยดีเท่าไรหรอก ในช่วงแรก ๆ ก็มีประเด็น เพราะชุมชนถือว่าสำคัญเหมือนกัน ผู้นำชุมชนไม่ค่อยอยากให้ความร่วมมือในการทำงานเพราะว่าท่าน ผอ. ไม่ค่อยเข้าหาชุมชน แต่เนื่องจากตอนนี้ดีขึ้นแล้วนะคะ ท่านพยายามปรับปรุงตัวอยู่...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 2)

“...จากเท่าที่สังเกตมาผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีจะใช้ความอ่อนโยนความอ่อนน้อม ถ่อมตน เข้าหาผู้อาวุโสที่นำเคารพนับถือ และผลักดันตัวเองให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยการเข้ามามีส่วนร่วมทำงานทุกกิจกรรมของชุมชน และพยายามช่วยเหลือชุมชนสิ่ง นั้นทำให้ผู้หลักผู้ใหญ่ในชุมชนรู้สึกถึงความเอ็นดูในการทำงาน แต่บางครั้งผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย เนื่องจากด้วยบุคลิกของความเป็นผู้ชายจะมีลักษณะหนึ่ง ๆ วางมาดดูน่าเกรงขาม อาจทำให้เข้ากับชุมชนได้ยาก เพราะผู้สูงอายุ บางคนเป็นผู้นำ ชุมชน ก็จะชอบความอ่อนโยน ความน่ารัก พุดเก่ง ของผู้หญิง...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ให้ความเห็น ในลักษณะเดียวกัน เพราะเนื่องจากในปัจจุบันตอนนี้มีการร้องเรียนจากชุมชนหลายพื้นที่ที่มีปัญหา กับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย ด้านการยอมรับ เพราะมองว่า ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย บางท่าน มีความทงตัวเอง วางมาด อีกทั้งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น ทำให้ชุมชน เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูล เพิ่มเติมว่า

“... ในการทำงานปัจจุบัน ตอนนี้ ผอ.ผู้ชาย จะมีปัญหาในการทำงานร่วมกับชุมชน ส่วนใหญ่ ในขณะเดียวกัน ผอ.ผู้หญิง เขามีความอ่อนโยน ค่อย ๆ เข้าหาชุมชน ผิดกับ ผอ.ผู้ชายบางคนที่มีความมั่นใจมากจนเข้ากับชุมชนไม่ได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการร้องเรียน ที่มากขึ้นโดยชุมชนเป็นผู้กระทำ...”

(ผู้บังคับบัญชาจากเขตพื้นที่ศึกษานครปฐมเขต 2)

จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ด้านเพศสภาพความเป็นสตรีส่งผลกระทบ ในด้านปัจจัยการสร้างมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยที่มาจากลักษณะบุคลิก นิัยความอ่อนโยน สามารถ ทำให้เข้าถึงชุมชนได้ง่ายมากกว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย เนื่องจากว่าลักษณะของผู้ชายมีความแข็ง หนึ่ง สิ่งนี้อาจจะทำให้เข้าถึงชุมชนได้ยาก

ในขณะเดียวกันมีมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเห็นตรงข้ามโดยกลับมองว่าผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นผู้ชายสามารถเข้าถึงง่าย ในการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันแล้วรู้สึก สบายใจ เนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายค่อนข้างให้อิสระในการทำงานมีการสั่งงาน ที่ชัดเจนและเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ร่วมงานด้วยกัน

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่านมีลักษณะเป็น Introvert นะคะ (เป็นลักษณะ เป็นคนโลกส่วนตัวสูง บุคลิก ดูเข้าถึงได้ยาก มักจะชอบอยู่คนเดียวหรืออยู่กับเพื่อนสนิทกลุ่มเดิม ๆ และไว้ใจคนยาก) ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูเท่าไร ตอนที่ทำงานกับ ผอ.ผู้ชาย สบายใจกว่าค่ะเข้าถึงง่ายกว่า มันอยากทำงานด้วย บรรยากาศการทำงานสบายๆค่ะ ส่วนเรื่องการเข้าสังคมดี นะคะ ท่านเข้าหาผู้ใหญ่เก่ง หาเงินทุนให้โรงเรียนดี แต่สำหรับครูอืดอืดค่ะ แต่ท่านก็ปรับตัวนะคะ เห็นเปิดวิดีโอการเข้าหาคนอื่นอยู่...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 3)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมสามารถสะท้อนให้เห็น ในลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีในด้านความเป็นการทำงานร่วมกับ ชุมชน เนื่องจากลักษณะนิสัยที่ สตรีมีความอ่อนโยน กล้าที่จะเข้าหาชุมชน สามารถชี้แจงผู้ใหญ่และ ผู้นำชุมชนได้ จนสามารถสร้างความมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนได้แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสตรีสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชา ได้ไม่เท่าผู้บริหารชาย ในด้านการบริหารจัดการการมีส่วนร่วม โดยมาจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคลในด้านของความสามารถ ที่จะสามารถให้เป็นที่ยอมรับได้ จากข้อมูลที่ วิเคราะห์ที่เห็นได้ชัดในด้าน ความเป็นวิสัยทัศน์ ที่มีการสะท้อนออกมาว่าผู้บริหารสตรี ยังขาด ความมั่นใจในการทำงาน มีความลังเล สามารถสะท้อนเห็นได้ชัดว่า ในมุมมองที่ว่าการทำงานร่วมกับ ผู้บริหารสตรี ในการที่ท่านไม่มีความมั่นใจในการทำงาน และไม่เชื่อมั่นในตัวของผู้ร่วมงานจึงทำให้เกิด ความอึดอัดระหว่างการในการทำงานและก่อให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วมซึ่งถือว่าเกี่ยวกับ ด้านลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล และในด้านของประสบการณ์ที่อาจจะทำให้มีปัญหาดัง

### 4.3 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาตาม สมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.)

#### 4.3.1 การบริการที่ดี

การบริการที่ดี หลักการที่ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้เกิดความพึงพอใจ ต่อผู้ปฏิบัติการทำงาน และผู้ใช้บริการ ในขณะเดียวกันผู้รับบริหารจะต้องพึงพอใจมากที่สุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการวางแผน การบริการที่ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งการปฏิบัติงานในด้านการบริการที่ดี ได้ 2 ด้าน ได้แก่

1) การบริการที่ดีให้คุณครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยที่คุณครูได้รับสวัสดิการ ที่เหมาะสม มีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการทำงานได้อย่างเท่าเทียม อีกทั้งให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดกิจกรรม

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เนื่องจากได้ให้อิสระในการทำงาน เสนอความการทำงานได้เต็มที่ คุณครูท่านไหนที่มีความพยายามพัฒนาตนเอง ทำชื่อเสียงให้โรงเรียน มีผลงานมีรางวัล เขาก็จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเร็วกว่าคนที่ไม่คิดจะพัฒนาตนเอง...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการบริการที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริการที่ดีให้คุณครูและบุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องมุมมองคุณครู มองว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเมินจากผลการทำงาน ใครทำดีควรได้รับการประเมินที่ดี ทุกคนมีภาระหน้าที่ แต่คนที่พยายามมากกว่าคนอื่น ถ้าแสดงศักยภาพมากกว่า ย่อมได้รับผลการประเมินที่ดีกว่า

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. ท่านประเมินตามผลงานการทำงานค่ะ ใครทำดี ทำได้มากกว่า ก็จะได้รับ การประเมินที่ดี เพราะท่านมองเห็นว่าครูไม่หยุดพัฒนาตนเองในการทำงาน และเราทุ่มเทกับการทำงาน “

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 7)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริการที่ดี เป็นอีกหนึ่งด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าต้องการให้ความสำคัญในเรื่องการให้รางวัลครูเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน ครูทุกคนมีงานให้ทำเหมือนกันอยู่ที่ว่าใครจะพยายามขวนขวายพัฒนาตนเองให้ได้มากที่สุด

2) การบริการโดยสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง รับฟังปัญหาในการแสดงความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน พร้อมทั้งเปิดโหวตเพื่อนำมาปรับปรุงการพัฒนาโรงเรียน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ใส่ใจในทุกความคิดเห็นของผู้ปกครองเพราะเขาเป็นอีกเสียงหนึ่งในการทำให้เราสามารถพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยมีการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนแสดงความคิดเห็นต่างๆสามารถติข้อดีข้อเสียได้ผ่านทางคุณครู และเสนอมาที่ผู้บริหารพร้อมทั้งมีการนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“เราให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ปกครอง เพราะเขาเป็นอีกเสียงหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นการทำงาน การที่ผู้ปกครองอยากมีส่วนร่วมมันทำให้มองได้เห็นว่าโรงเรียนเรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองของนักเรียน”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 3)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการบริการที่ดี ที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ รับฟังปัญหาของผู้ปกครอง พร้อมทั้งให้มีการเปิดร่วมโหวตความพึงพอใจในการทำงานทุกกิจกรรม เพราะมองว่าผู้ปกครองเป็นเสียงอีก 1 เสียงที่ช่วยกันพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนที่มาจากการปรับปรุง

“ผอ. ท่านให้ความสำคัญต่อผู้ปกครองมากค่ะ เพราะท่านมองว่า ทุกคำติชมของผู้ปกครองทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น พร้อมทั้งมีการปรับแก้ไข โดยที่สร้างแบบฟอร์มความพึงพอใจ ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยให้ผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นใน ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook Page เป็นต้น”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 7)

จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบริการที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน

1) บริการที่ดีสำหรับครู โดยพิจารณาการทำงานของคุณครูเป็นหลัก ให้อิสระการทำงานแก่คุณครู โดยให้คุณครูสามารถแสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมสนับสนุน พร้อมทั้งถ้าใครสามารถสร้างผลงานการทำงาน สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน ก็จะมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

2) บริการที่ดีสำหรับผู้ปกครอง โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ปกครองทุกรูปแบบ และพร้อมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เต็มที่ โดยผ่านสื่อ Online ถ้าจุดไหนสามารถปรับปรุงได้ ผู้บริการก็พร้อมจะปรับปรุงในการบริหารจัดการ

#### 4.3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพราะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านวิชาชีพครู ที่ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและผลักดันให้คุณครูได้ลองทำกิจกรรมใหม่ๆ เช่น การส่งเสริมให้ส่งผลงานเข้าประกวดผลงานวิชาการต่าง ๆ เพราะมองว่าเป็นอีกหนึ่งประสบการณ์ที่ทำให้ครูได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานใหม่ๆ พร้อมทั้งฝึกให้ครูวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของตน

“ทุกครั้งที่คุณครูเข้าประกวดไม่ว่าจะได้รางวัลหรือไม่ได้รางวัล ผมมองว่ามันคือการที่คุณครูได้พัฒนาศักยภาพตนเองนั่นคือประสบการณ์อีกหนึ่งขั้น...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)

“ผอ. เรียกว่าโมเดลวิเคราะห์ตัวเอง ให้ครูรู้จักจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง โดยเอาตัวชี้วัดของ สทศ. เป็นมาตรฐาน พอรู้มันจะสะท้อนศักยภาพของครู และครูจะรู้ว่าตนเองต้องการพัฒนาด้านใด และให้ทำแผนมาเสนอผอ. และทุกสายชั้น แบบนี้ใช้วิธีนี้เรียกว่ารู้เขา รู้เรา รู้ว่าคนของเราต้องการอะไร ถ้าให้ได้จะให้ อยากรอบรมก็จะเชิญวิทยากรมาอบรม การที่เค้ารู้ตัวเอง การไม่ต้องพูดเยอะ ถ้าเค้าไม่พัฒนาตัวเองก็จะอายคนอื่น”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ท่านมีความสามารถมองเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ท่านมีความสามารถมองเห็นไกล ให้ครูได้ลองประสบการณ์ที่ใหม่ในการทำงาน และนำมาพัฒนาศักยภาพของทุกคนในโรงเรียนเพื่อที่ให้มีหยุดนิ่งในการทำผลงานและในการพัฒนาตนเอง

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...ท่านให้คุณครูทุกคนเข้าร่วมอบรมศักยภาพในด้านที่ตนเองต้องการพัฒนา โดยจะมีการเปิดโอกาสและสนับสนุนคุณครูทุกคนที่ต้องการจะพัฒนาในด้านการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และท่านต้องการที่จะให้คุณครูเติบโตในสายอาชีพ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 4)

นอกจากนี้ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษามองว่า  
 “...ผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาตนเองทุกคน เพราะถือว่าเป็นมาตรฐาน  
 การทำงาน ไม่ได้จำกัดว่าเพศไหนทำงานดีกว่า เพราะทุกคนมีศักยภาพที่ดีเท่ากัน”  
 (ผู้บังคับบัญชาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ด้านพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติหน้าที่โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรโรงเรียนอย่างเต็มที่ โดยมองว่าเป็นสิ่งที่สามารถทำให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ร่วมงานมีสภาพที่ดีขึ้น และสามารถเติบโตในสายงานที่ตนเองถนัดได้มากขึ้น ทำให้สรุปได้ว่าด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นอีกสิ่งที่สำคัญในการบริหารองค์กร ในด้านของบุคคล เพราะเป็นการเสริมสร้างให้องค์กรมีบุคลากรที่เก่งและมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนแนวทางนโยบายการทำงานให้ตรงตามเป้าหมาย

#### 4.3.3 การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการทำงานพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างคุณครูและตนเองเพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพให้ตนเองนั้นมีความรู้ใหม่มากขึ้น โดยการมีจัดอบรมพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เนื่องจากว่าเราเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุเยอะ เราได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันโดยที่ให้คุณครูที่บรรจุใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ามาสอนวิธีการใช้งานต่าง ๆ ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะเดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะเรียนรู้การทำงานและทักษะใหม่ๆ พร้อมกับผู้ร่วมงาน และก็เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ไปพร้อมกัน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“หลังจากที่ท่านไปอบรม แต่ละงาน หลังอบรมเสร็จท่านจะเรียกครูเข้าประชุม เพื่ออัปเดตความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน ผอ.ท่านชอบเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวท่านเอง พร้อมทั้งจะให้ครูในโรงเรียนได้เรียนรู้ได้ด้วย เช่น ในสถานการณ์โควิด ท่านลงคอร์สอบรมเทคนิคการเรียนการสอน สื่อออนไลน์ พร้อมทั้งให้คุณครูที่เป็นหัวหน้าสายชั้น เข้าร่วมอบรมด้วย เนื่องจากมองเห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบัน...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 1)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตนเองให้มีอยู่ต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน นำความรู้ในแต่ละด้านเข้ามาพัฒนาศักยภาพการเรียน-การสอนของคุณครูเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.3.4 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษามีส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยมีการร่วมกันประชุมวางแผนการทำงานในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการประชุมร่วมกันวางแผนการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ โดยมีการแบ่งกลุ่มการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบหรือแบ่งกลุ่มตามสายชั้นเรียน ให้มีการระดมความคิดช่วยกันวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้โครงการหรือกิจกรรมนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เราได้มีการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนร่วมกันวางแผนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกันเป็นทีมทั้งระบบ โดยให้ครูแต่ละกลุ่มงาน ปรึกษาหารือการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 1)



“...ผู้บริหารและครูได้ร่วมกันวางแผนจัดทำโครงการต่างๆร่วมกัน โดยมีการแบ่งทีมกันทำงานเป็นกลุ่มสายชั้นเรียนให้มีการระดมความคิดและจัดทำรายงานโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆส่งให้กับทางฝ่ายแผนงาน จากนั้นจึงส่งให้ผู้บริหารร่วมพิจารณาด้วย ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)

ในขณะเดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารได้มอบหมายให้ครูทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยกันระดมความคิดและช่วยกันลงมือปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลาและให้บรรลุเป้าหมาย โดยส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็นกลุ่มงานต่างๆหรือแบ่งตามระดับชั้นเรียนที่ครูเป็นที่ปรึกษาหรือประจำชั้นนั้นอยู่

“...เรามีการทำงานเป็นทีมตามกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคคล และกลุ่มงานกิจการนักเรียน เป็นต้น ซึ่งเราได้มีการประชุมวางแผนการทำงานทุกภาคเรียน ตามปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 1)

“...ครูทุกคนมีการทำงานเป็นทีมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร โดยมีการแบ่งทีมการทำงานตามระดับชั้นเรียน เช่น กลุ่มครูประจำชั้น ป.1 - 3 กลุ่มครูประจำชั้น ป.4 - 6 เป็นต้น โดยจะมีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกันทุกครั้งก่อนที่จะมีการจัดกิจกรรมใด ๆ ขึ้นมา เพื่อขอความคิดเห็นในที่ประชุมและช่วยกันคิดช่วยกันทำเพื่อให้งานเสร็จเร็วขึ้น ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 2)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมร่วมกันเพื่อการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและให้ดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

#### 4.3.5 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์

การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา สังเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์และใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาโดยไม่ให้เกิดการสูญเสียหรือสูญเสียน้อยที่สุดในด้านงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ โดยนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆมาช่วยในการคิดหาวิธีแก้ไขปัญห โดยเฉพาะช่วงการระบาดของไวรัส Covid-19 ได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารแนวใหม่ (New Normal) มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...เราเป็นผู้บริหารต้องมีความคิดขั้นสูง คือการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการนำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษามาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเรา ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)

“...ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารก่อนที่จะมีการดำเนินงานใด ๆ ต้องมีการวิเคราะห์อดีตที่สภาพปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตจากข้อมูลสถิติหรือข้อมูลสารสนเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอด จนกระทั่งสามารถสังเคราะห์แนวคิดใหม่ๆในการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันเพื่อการพัฒนาในอนาคต เช่น การแก้ไขปัญหาการเรียนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ...”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 3)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่า

“...จากที่สังเกตได้ที่ผ่านมาช่วงที่มีการระบาดของไวรัส Covid-19 ช่วงแรก ๆ ที่เรายังไม่มีแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในช่วงนั้น จนกระทั่ง ผอ. ได้มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และสังเคราะห์หาวิธีแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ออนแฮนด์ และออนดีมานด์ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 3)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ โดยการประเมินจากข้อมูลในอดีต แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและมีการสังเคราะห์แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสถานการณ์ปัจจุบัน

#### 4.4 ผลการศึกษาในแนวคิดส่วนที่ 3 บทบาทสตรีและความท้าทาย

##### 4.4.1 ความท้าทายด้านการยอมรับ

ความท้าทายด้านการยอมรับ จากการศึกษาดังกล่าวด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความท้าทายด้านการยอมรับผู้บริหารศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการยอมรับจากการทำงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าการที่ตนเองมีความสามารถในการทำงาน มีผลงานการทำงาน พร้อมทั้งได้รับรางวัลจากด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่าตนมีความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะความเป็นสตรี หากมีผลงานก็จะสามารถทำให้ผู้บริหารระดับสูง และระดับเดียวกันเกิดความเชื่อมั่น พร้อมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งยังทำให้สังคมชุมชนให้ความเคารพนับถือเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“การที่เป็น ผอ.สตรี เราต้องพิสูจน์ตัวเองมาก และทำงานมากกว่าผู้ชาย 2 เท่า ต้องแสดงศักยภาพของตนเองให้ได้ว่าเราเก่งแค่ไหน เช่น ผู้นำทางวิชาการ รางวัลจะเป็นตัวการันตี ศักยภาพของเรา ผู้หญิงก็จะเหนื่อยมากหน่อย ที่ทำงานมากกว่าเพราะเราต้องทำงานให้เรียบร้อย ละเอียดย ถ้าผลงานออกมา มันเป็นตัวชี้วัดว่าเรามีความสามารถและเรามีศักยภาพมากกว่างานของเรา พอผู้ใหญ่เห็นเราจะได้มีโอกาสในการทำงานมากขึ้น เป็นการพิสูจน์ศักยภาพ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)

“การเป็นผู้หญิง มันต้องพิสูจน์ตัวเองมากกว่าผู้ชายมาก เพราะบริบทของสังคมสมัยก่อน แต่สมัยนี้ไม่มีแบบนี้แล้ว เราวัดที่ผลงาน เพราะฉะนั้นไม่กลัวค่ะ และมั่นใจว่าได้รับยอมรับจากครูในโรงเรียนและชุมชน เพราะเรามีศักยภาพของเรา จากผลงาน อีกทั้งเราเป็นผู้นำ ผู้ตาม คิดดี ให้เกียรติผู้อื่น เรามีความจริงใจ เราทำหน้าที่ของเรา ใช้หัวขონทำงานให้ถูกวิธี อีกอย่าง เราเป็นผู้บริหารมานาน เราเก๋เกมส์ ด้วยประสบการณ์ เพราะฉะนั้นได้อยู่แล้ว”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

โดยที่ผู้บริหารสตรีอีกท่านให้ข้อมูลสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในด้านการยอมรับจากการทำงาน เรื่องของประสบการณ์การทำงานที่ยังไม่มากพอ และด้านเพศสภาพ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ ผอ. เพิ่งดำรงตำแหน่งได้ 2 ปี เป็นผู้บริหารหน้าใหม่ ยังไม่มีประสบการณ์ อายุยังน้อย ตอนแรกผู้ใหญ่เค้ายังไม่เห็นความสำคัญ ยอมรับว่าเหนื่อยค่ะ เพราะเราต้องพิสูจน์ตัวเองให้ได้ว่าเรามีศักยภาพในการทำงาน ต้องการให้สังคมยอมรับ ด้วยเพราะที่เราเป็นผู้หญิงด้วยทำให้เราต้องยิ่งพิสูจน์ตัวเองมากขึ้น แต่ผลงานที่เราทำออกมา ในด้านวิชาการที่นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น สิ่งนี้ทำให้เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและผู้หลักผู้ใหญ่หลายท่านมองเห็นความสำคัญของเรามากขึ้น”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 3)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการยอมรับด้านการงานผู้บริหารสถานศึกษาว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีหรือผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย มีศักยภาพเท่าเทียม ไม่เกี่ยวกับด้านเพศสภาพ และผู้บริหารสตรีมีความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“...การทำงานของ ผอ.ผู้หญิงทำงานได้เต็มที่ค่ะ เป็นที่ยอมรับของครูและชุมชน จริง ๆ แล้วไม่น่าจะเกี่ยวเรื่องเพศค่ะ มองว่าน่าจะเป็นที่ลักษณะนิสัยมากกว่าเพศนะค่ะ”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 4)

“ยอมรับเลยว่าท่านให้งานเป็นชีวิตประจำวันของท่าน ท่านเป็นคนที่คิดงานตลอดเวลา ท่านเป็นคน que คิดละเอียด ท่านให้เวลากับงาน 100% วันเสาร์-วันอาทิตย์ก็มาทำงาน ท่านมีความคล่องตัวในการทำงานมาก เวลาที่เรามีปัญหาเราปรึกษาท่านจะสามารถคุยกับเราได้ทันที”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 7)

สอดคล้องไปในทางเดียวกันผู้บังคับบัญชาได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการยอมรับด้านการงานผู้บริหารสถานศึกษาว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีหรือผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย มีศักยภาพเท่าเทียมและสร้างผลงานให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเช่นกัน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันทุกเพศเท่าเทียมค่ะ ไม่ว่าจะผู้บริหารเพศไหน เพราะการจะเป็นผู้บริหาร จะมีมาตรฐานตำแหน่งซึ่งระบุไว้ชัดเจนว่าภาระงาน/หน้าที่/ขอบข่ายภารกิจจะต้องดำเนินการอย่างไรอยู่แล้ว ดังนั้นการจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้ คุณก็ต้องมีมาตรฐานตำแหน่งกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อยู่แล้ว ดังนั้นเพศไม่ได้เป็นตัวกำหนดการทำงานหรือการเป็นเงื่อนไขของการทำงานบริหาร หมายความว่าทุกคนมีศักยภาพที่เท่าเทียม”

(ผู้บังคับบัญชาจากเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2)

นอกจากนี้ ในด้านด้านการยอมรับจากการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาจากเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ยังได้ให้ความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องของการบริหารจัดการ ขึ้นอยู่กับบริบทสังคมที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเผชิญและแก้ไขปัญหา

“ความจริงที่เราเจอในการบริหารสถานศึกษา ผู้ชายก็มีปัญหาเหมือนกันผู้หญิง ถามว่า ปัญหาแตกต่างกันไหม มันก็เป็นปัญหาการบริหารโรงเรียนนั่นแหละ เพราะโรงเรียนแต่ละโรงเรียนก็มีปัญหาที่แตกต่างกัน การบริหารงานโรงเรียนไม่ได้ถูกใจครูทุกคน บางครั้งครูบางคนอยู่มาก่อน ทำตัวเองเป็นเจ้าของแม่ เป็นเจ้าพ่อ พออะไรไม่ถูกต้อง เขาก็ไม่พอใจ ทำเรื่องร้องเรียนมาทางเขตพื้นที่การศึกษา แต่สิ่งที่ ผอ. ต้องยึดถือ ก็คือ ถ้าทำตามกฎตามระเบียบ แบบแผนที่มี ก็ไม่ต้องกังวล เพราะเราปฏิบัติงานตามหน้าที่ และถูกตามระเบียบ”

(ผู้บังคับบัญชาจากเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2)

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็น 2 มุมมองคือมุมมองของผู้ปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษา มองว่าตนเองต้องพิสูจน์ความสามารถผ่านจากผลงานการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการยอมรับการทำงานของตน เนื่องจากด้านเพศสภาพและประสบการณ์การทำงาน เป็น 2 สิ่งที่ยังทำให้ตนเองต้องพิสูจน์อย่างมาก โดยใช้ความสามารถและความรู้เพื่อบริหารจัดการองค์กร และบริหารจัดการคนให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริบทจากสังคมของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับเดียวกันที่มีความคิดความเป็นสตรี ในเรื่องของวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ มีความเชื่อว่าผู้บริหารสตรียังไม่มีความคิดขาดมากพอเท่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชาย เพราะด้วยบริบทของสังคมและความคิดของคนในสังคมยังมองว่าผู้ชายมีความน่าเชื่อถือมากกว่าผู้หญิง ด้วยปัจจัยด้านเพศสภาพและประสบการณ์ที่มาจากความเชื่อต้องทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีต้องทำงานอย่างหนักและพิสูจน์ตนเองด้วยผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารทุกคนมีความสามารถในการสอบขึ้นมาเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา และในแนวทางการปฏิบัติงานมาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางให้ปฏิบัติ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่พบเจอจากบริบทสังคมที่เจอ ในเรื่องของการแก้ไขปัญหา ระหว่างผู้บริหารและคุณครูที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

จากมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา มีมุมมองว่าเพศสภาพไม่มีผลต่อการยอมรับ และประสบการณ์การทำงานต้องมาจากการฝึกฝน เพราะฉะนั้นทุกเพศ ในตำแหน่งนี้มีความเท่าเทียมในการทำงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ด้านการยอมรับจากการทำงานไม่ได้มาจากเรื่องเพศทั้งหมดของการยอมรับแต่สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิสูจน์ ก็คือ ผลงานในการแสดงผลงานออกมาอย่างชัดเจน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสะสมประสบการณ์ในการบริหารจัดการอีกทั้งต้องมีการพิสูจน์ตัวเองในผลงานต่าง ๆ

2) ด้านการยอมรับจากสังคม จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าตนเองสามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้ พร้อมลงไปช่วยเหลือในทุกกิจกรรมการทำงานด้วย จากลักษณะนิสัยของตนที่ปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับได้จนเป็นที่ยอมรับในสังคม จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“เราต้องการทำงานกับชุมชน เพราะชุมชนเป็นอีกหนึ่งความสำคัญในการสร้างความสามัคคีและความมีส่วนร่วม มีผู้หลักผู้ใหญ่เยอะ เราก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตน เข้าหาผู้ใหญ่ให้เกียรติและเคารพในสิ่งที่แนะนำมา อะไรปรับได้ก็ปรับเพื่อให้โรงเรียนและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันได้ อยู่ให้เขารัก เอ็นดู”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 1)

“ได้รับการยอมรับ 100% เพราะด้วยงานที่เราตั้งใจ จริงใจ ตรงไปตรงมา และเรามีศักยภาพของเราจากผลงาน เวลาลงพื้นที่ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ชุมชนคอยให้การสนับสนุนเสมอ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะที่เดียวกันมีความแตกต่างในเรื่องการยอมรับจากสังคมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหญิงและชาย โดยคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นด้านการยอมรับจากสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ด้วยลักษณะนิสัย การปรับตัว ความเป็นกันเองของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนได้ ชุมชนให้ความยอมรับ

“จากที่เป็นคนพื้นที่ด้วยนะคะ ชุมชนชอบท่านมากค่ะ เพราะว่าท่านตรงไปตรงมา ช่วยเหลืองานของชุมชนตลอด ปรับตัวลงพื้นที่ เยี่ยมชมนักเรียน สร้างความเป็นกันเอง และความคุ้นเคย คนในชุมชนเข้าถึงง่าย พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับชุมชน อย่าง สถานการณ์โควิดที่ทางหน่วยงานจะขอให้ เป็นโรงพยาบาลสนาม ท่านออกมาเป็น ตัวแทนของชุมชนในการพูดคุยกับต้นสังกัด”

(คุณครูระดับโรงเรียนประถมศึกษาคนที่ 6)

ในขณะที่เดียวกันคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นด้านการยอมรับจากสังคมของผู้บริหาร สถานศึกษาผู้ชายบางท่านที่ไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน ด้วยจากลักษณะนิสัย ความมั่นใจในตนเอง ความเด็ดขาด การทำงานไว ซึ่งบางอย่างส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอก

“...ท่าน ผอ. เป็นผู้ชาย ต้องยอมรับว่าช่วงแรก ๆ ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับชุมชนเยอะ เพราะการตัดสินใจบางอย่างของท่าน ทำให้เกิดผลกระทบที่ทำให้ชุมชนไม่พึงพอใจ เช่น การสร้างอาคาร จริงๆแล้ว โครงการนี้ดี มีประโยชน์ต่อทุกคน แต่ชุมชนไม่พอใจ มีการร้องเรียนเกิดขึ้น ก็ต้องชะลอโครงการ เพราะเดี๋ยวจะมีปัญหาค่ะ ท่านเรียนรู้ จากประสบการณ์ ตอนนี้มีปรับตัวเยอะพอสมควรในการเข้ากับชุมชน เพราะมองว่า เกิดจากลักษณะนิสัย ของท่านที่ไม่สามารถเข้าร่วมกับชุมชนได้...”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 9)

ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองเพศ พบว่า ได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการยอมรับจากสังคมในเรื่องของลักษณะนิสัยของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สามารถ เข้ากับชุมชนได้ ไม่ค่อยมีปัญหาในการทำงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน เป็นอีก 1 ตัวชี้วัดที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย

“ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงแทบจะไม่ค่อยมีปัญหาด้วยซ้ำ ผู้บริหารผู้ชายมีปัญหาการเข้าชุมชน มากกว่า ในการเข้าหาและปรับตัว โดยดูได้จากการร้องเรียน แต่เรื่องนี้มันก็อยู่ที่ตัวบุคคล ไม่ได้เกี่ยวกับเพศ เพราะว่าแต่ละคนมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ค่อนข้างดี เพราะเป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งอยู่แล้วของการสัมพันธ์ชุมชน เพราะว่าจะมีการประเมินสัมฤทธิ์ ผลของผู้บริหาร ซึ่งความสัมพันธ์ชุมชนเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า ผอ. โรงเรียน มีความสามารถเข้าร่วมชุมชนได้ มีการระดมทรัพยากรจากชุมชนได้”

(ผู้บังคับบัญชาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ในด้านการยอมรับจากสังคมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น การยอมรับจากสังคมเป็นผลจากการปรับตัวของตัวผู้บริหารและลักษณะนิสัยของเพศสภาพเป็นอีกหนึ่งปัจจัย จากข้อมูลของการสัมภาษณ์ในด้านของการยอมรับจากสังคม มุมมองของชุมชนชอบผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับตนและพร้อมที่จะเข้าหาและช่วยเหลือ เป็นอีกปัจจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความสามารถปรับตัวเข้าหาชุมชนได้ โดยใช้ความจริงใจและมองว่าชุมชนเป็นอีกหนึ่งที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน

#### 4.4.2 ความท้าทายด้านสถานภาพสตรี

ความท้าทายด้านสถานภาพสตรีที่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีเผชิญ เป็นอีกหนึ่งฐานะที่มาจากความแตกต่างทางเพศสภาพของบุคคล ที่มีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในสังคมโดยสตรีอาจมีหลายบทบาท ที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ต้องรับผิดชอบในบทบาทความเป็นภรรยาและมารดา ในครอบครัว และต้องรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในบทบาททางสังคมที่ต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นตามสัมพันธภาพของบุคคล

ด้านสถานภาพสตรี : บทบาทของครอบครัว ผู้บริหารสถานศึกษามองว่าตนเอง สามารถรับผิดชอบบทบาทการทำงานบริหารสถานศึกษา ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในการทำงาน และมองว่าเป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยที่ต้องให้เวลากับการทำงาน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเต็มที่ เนื่องจากความเป็นผู้บริหารจะต้องดูแลความเรียบร้อยภาพรวมทั้งหมดขององค์กร อีกทั้งมีความคล่องตัว จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“มีปัญหาด้านการจัดสรรเวลาค่อนข้างเยอะ เพราะมีลูกเล็ก ยอมรับเลยว่าตรงนี้เป็นปัญหาในการจัดสรรเวลาดูแลลูก เพราะลูกต้องการเวลาค่อนข้างเยอะ มีความจำเป็นที่เราต้องเสียสละเวลาบางส่วนของเราไปให้การบริหารจัดการโรงเรียน บางครั้งก็ต้องเอาลูกมาโรงเรียน เพราะบางครั้งไม่มีคนเลี้ยง อาจจะวุ่นวายนิดหน่อย เพราะบทบาทความเป็นแม่ เราต้องยอมเสียสละเวลาส่วนตัวบ้าง อะไรที่ทำเรื่องส่วนตัว เราจะแบ่งเวลามาให้โรงเรียนบ้าง และมีเวลาให้ลูกบ้าง ต้องพยายามบริหารจัดการสรรเวลาของตนเอง แต่ปัญหาตรงนี้ไม่มีปัญหากับครอบครัว และไม่มีปัญหากับการทำงาน โชคดีที่สามีเข้าใจ เพราะเค้าเป็นครูเหมือนกัน ถ้ามีการกิจต้องไปทำงานต่างจังหวัดถ้าไม่จำเป็นก็จะขออนุญาตไม่ไป เพราะลูกยังเล็ก อายุ 2 ขวบ ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 2)



“ในเรื่องของการทำงานไม่มีปัญหาค่ะ เพราะเต็มที่ในการทำงานค่ะ แต่จะมีปัญหาในเรื่องของความรับผิดชอบในการดูแลครอบครัว ยังไม่มีครอบครัวนะคะ แต่เรามีพ่อแม่ที่อายุเยอะต้องดูแล แต่เราไม่มีค้อยมีเวลาให้ท่านค่ะ เนื่องจากเราต้องรับผิดชอบการบริหารงานโรงเรียนค่ะ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 1)

“สามารถทำงานได้เต็มที่ค่ะ ไม่มีปัญหาในการทำงาน เนื่องจากเป็นคนโสด วันหยุดบางวันก็มาทำงานนะคะ และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีผลงานมากขึ้น แต่ส่งผลต่อครอบครัว เนื่องจากเรามีภาระในการที่ต้องดูแลครอบครัว ไม่ค่อยได้ออกไปงานสังคมมาก แต่ไม่ใช่ไม่ไปทั้งหมด มองว่าเป็นส่วนหนึ่งแต่ไม่ใช่ทั้งหมดในปัญหานี้ที่ส่งผลต่อการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่3)

สอดคล้องกับคุณครูได้สะท้อนความคิดเห็นต่อด้านสถานภาพสตรีการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคล่องตัวในการทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถพูดคุยปัญหาที่ท่านได้ตลอด เข้าถึงง่าย ถ้ามาโรงเรียนวันหยุดด้วย จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ ยอมรับเลยว่าท่านให้งานเป็นชีวิตประจำวันของท่าน ท่านเป็นคนทีคิดงานตลอดเวลา ท่านเป็นคนทีคิดเร็ว คิดละเอียด ท่านให้เวลากับงาน100% เสาร์-อาทิตย์ ก็มาทำงาน ท่านมีความคล่องตัวในการทำงานมาก เวลาที่เรามีปัญหาเราปรึกษาท่านจะสามารถคุยกับเราได้ทันที”

(คุณครูระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนที่ 1)

ซึ่งในขณะเดียวกัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการจัดสรรเวลาให้กับครอบครัวและการปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีปัญหาในการทำงาน ไม่รู้สึกกระทบต่อความท้าทายในสถานภาพที่เป็นสตรีและการทำงาน แต่มีปัญหาในเรื่องของบทบาทความรับผิดชอบในการดูแลครอบครัวที่ตนมองว่า ด้วยสภาพความเป็นแม่และลูกที่ดี ให้ข้อมูลว่า

“สามารถทำงานได้ 100% เมื่อเราตั้งใจมาจุดนี้ ครอบครัวต้องรับให้ได้ สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีปัญหาในการทำงาน แต่ยอมรับว่าทำหน้าที่แม่ ไม่ได้ 100%”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

สอดคล้องไปในทางเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาชายให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องการจัดสรรเวลา การปฏิบัติงาน และความเป็นแม่ที่ต้องเสียสละเวลาบางส่วนของตนเองในการรับผิดชอบทั้ง 2 บทบาท ให้ข้อมูลว่า

“...ผมเป็นคนโสดครับ สถานภาพโสดของผมทำให้ผมสามารถเต็มที่กับการทำงานได้อย่าง 100% และพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงาน ผมเป็นผู้บริหารการศึกษาตลอด 24 ชั่วโมง..”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 5)

นอกจากนี้ ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ความคล่องตัวในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา มาจากการจัดสรรเวลาระหว่างครอบครัวและการปฏิบัติหน้าที่ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ผมเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 24 ชั่วโมง ทำงานทุกวันไม่มีวันหยุด เวลาครุมีปัญหาหรือโรงเรียนมีปัญหาสามารถแก้ได้ทันที ดังนั้นผมมีเวลาให้การทำงานได้เต็มที่”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาคนที่ 2)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ด้านสถานภาพสตรี : บทบาทการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกได้ชัดเจนของสภาพทางเพศความเป็นสตรีในเรื่องของบทบาทที่ถูกจำกัดขึ้นในด้านของบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องถูกแบ่งออกเป็น 2 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน พร้อมเสียสละเวลาการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบในบทบาทที่ 2) บทบาทหน้าที่ในดูแลครอบครัว โดยบทบาทของลูกที่ดีที่ต้องการมีเวลาดูแลพ่อแม่ของตน และในขณะเดียวกัน บทบาทของแม่ที่ต้องดูแลลูก พร้อมทั้งต้องเสียสละเวลาของลูกให้กับการบริหารสถานศึกษา เนื่องด้วยบทบาทหน้าที่การทำงานที่ต้องมีพิสูจน์ศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดความยอมรับจากสังคม ซึ่งในขณะเดียวกันปัญหาตรงนี้ไม่ได้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชาย เพราะมองว่า ตนเองสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสถานะโสดและพร้อมทำงานโดยไม่มีวันหยุด มีความพร้อมทำงาน สามารถทุ่มเทเวลาการทำงานได้อย่างเต็มที่

ด้านสถานภาพสตรี : บทบาททางสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา มองว่าการเข้าสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ตนเองได้มีเครือข่าย และได้การยอมรับพัฒนาศักยภาพการทำงานของตน จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า

“ตอนนี้ นอกเหนือจากเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ยังเป็นประธานชมรมผู้บริหารสตรีของจังหวัด มีกิจกรรมบ้างที่มาพูดคุยแลกเปลี่ยนต่าง ๆ และตอนนี้ก็เป็นกรรมการที่ได้ทำงานของสหกรณ์ที่เป็นผู้หญิงคนเดียว มองว่าโอกาสนี้เป็นอีกความสามารถที่เราสะสมมานาน”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 4)

ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาสตรีให้ข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องการให้โอกาสในการเข้าสังคมกับผู้บริหารต่างประเทศ ในเรื่องของโอกาสที่จะได้เครือข่ายที่ดี การเข้าหารุ่นพี่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต่างวัยและต่างเพศได้ยาก เนื่องจากความเป็นสตรีและเพิ่งเข้ามาเป็นผู้บริหารด้วยประสบการณ์ที่ยังน้อย ยังไม่เป็นที่รู้จัก

“เนื่องจากสังคมไทยยังมีมุมมองที่ว่าผู้บริหารที่เป็นผู้ชายดีกว่า ดูน่าเกรงขามมากกว่า สังคมผู้ชายกว้างมากกว่าผู้หญิง ในการมีเครือข่าย มีสังคม เช่น มีการสังสรรค์เวลาหลังเลิกงาน ณ เวลาตรงนั้นมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง แต่ด้วยความที่เราเป็นผู้หญิง เราอาจจะเข้าไม่ถึง และเรามองว่าเสียโอกาสที่จะสร้างเครือข่าย”

(ผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษาคนที่ 3)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ด้านสถานภาพสตรี : บทบาททางสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี มาจากประสบการณ์การทำงานที่ได้สะสมประสบการณ์การทำงานมาหลายปี พร้อมทั้งมีผลงานการทำงานที่โดดเด่น สามารถทำให้เกิดความน่าสนใจ และเกิดความเชื่อมั่นจากบุคคลรอบข้าง พร้อมทั้งได้รับโอกาสให้ทำภารกิจความท้าทายต่าง ๆ เช่น ภารกิจงานพิเศษที่ได้ออกสังคม และภารกิจงานใหม่ ๆ

สิ่งนี้ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีเกิดความภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าการที่พัฒนาตนเอง และสามารถทำให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับจากทุกคน

#### 4.5 ผลการศึกษา

จากการศึกษาผ่านกรอบแนวคิดทั้ง 3 กรอบ โดยจากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกของผู้บริหาร ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของสตรีและผู้ชาย ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และจากการวิเคราะห์สมรรถนะในด้านต่างๆ ผู้วิจัยค้นพบว่า ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของสตรี ในสมรรถนะต่างๆ มีความเชื่อมโยงกันทำให้มีข้อค้นพบ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ มีบุคลิกภาพที่ดี น่านับถือ ดุติมีภูมิฐาน เป็นลักษณะที่ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความเคารพนับถือในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา และขณะเดียวกันมีศักยภาพในการบริหารการพัฒนาแผนการรูปแบบนโยบายปฏิบัติการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้การวิเคราะห์จากตัวผู้สอนโดยตรง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสามารถสานต่อการพัฒนาเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีมากขึ้น จนทำให้เกิดเป็นผลงานที่โดดเด่น มีรางวัลมากมายให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังได้มีการจัดวางระบบการทำงานเป็นโมเดลต่างๆเพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงเรียนเพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้น จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ทำให้เกิดความเชื่อมั่นใจจากผู้ร่วมงานและเข้าถึงกับชุมชนได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกันอุปสรรคความท้าทายของบทบาทแม่และลูกที่ดี ยังเป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรียังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านไปได้เนื่องจากว่าส่วนหนึ่งต้องการทุ่มเทให้กับการทำงาน เพราะต้องการพิสูจน์ศักยภาพของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์ และเกิดความยอมรับ

ด้านที่ 2 คุณลักษณะภายใน ได้แก่ การตัดสินใจ ด้านอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรียังขาดทักษะด้านตรงนี้ จากคำสัมภาษณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ร่วมงานสามารถบ่งบอกได้ชัดเจนว่า เกิดจากลักษณะนิสัยของเพศหญิงมียังไม่สามารถเก็บอารมณ์ได้ดีเท่าผู้ชาย อีกทั้งมีความลังเลของการสั่งงานผู้ได้บังคับบัญชา ที่ไม่มีความชัดเจน ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่มีความแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย

ด้านที่ 3 การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านการบริการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานจากการทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษาและส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการบริการที่ดีต่อผู้ปกครอง โดยรับฟังปัญหาหรือความคิดเห็นต่างๆจากผู้ปกครองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นและเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม อำนวยความสะดวกและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าผู้บริหารสตรี

ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการอบรมครอบคลุมสายงานทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารสตรี มีการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนตัวเอง อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะเรียนรู้การทำงานและทักษะใหม่ๆ พร้อมกับผู้ร่วมงาน และก็เปิดโอกาส ให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ไปพร้อมกัน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่ามีการประชุมเพื่อวางแผน การดำเนินงานในโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ด้านการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลของสิ่งต่างๆ และมักจะมีการสังเคราะห์แนวคิด หรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีการนำความรู้ความเข้าใจหลักการมาใช้ในการบริหาร สามารถนำหลักการวิเคราะห์มาคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และสามารถเตรียมการ และรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้นได้เป็นอย่างดี

จากผลการศึกษาในด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะส่วนใหญ่ พบว่า เพศไม่เป็นปัจจัย ของความแตกต่างในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างก็มีความสามารถในการบริหารการจัดการศึกษา มีภาวะผู้นำ และมีสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรียังได้รับการยอมรับจากการทำงานและจากสังคมเนื่องจากลักษณะที่เฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี คือ มีความละเอียด อ่อนน้อมถ่อมตน มีความพิถีพิถันดูแลเอาใจใส่บุคคลรอบข้างได้ดีสามารถเข้าไป มีส่วนร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดีจึงทำให้เป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรี ต่อการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำนวน 5 ท่าน และผู้บริหารสถานศึกษาผู้ชาย จำนวน 2 ท่าน ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 10 ท่าน และผู้บังคับบัญชา จำนวน 1 ท่าน โดยมีการศึกษาภาวะผู้นำของสตรี ในการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และบทบาทสตรีและความท้าทาย ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

#### 5.1 สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษาใน อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

จากการศึกษา โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม โดยมีการอ้างอิงจากกรอบแนวคิด ผู้ศึกษาได้สรุป และอภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

##### 5.1.1 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

###### 1) ด้านบุคลิกภาพ

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีบุคลิกภาพเป็นส่วนที่สำคัญ ต่อผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการมีบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษานั้นส่งผลต่อ ความเชื่อมั่นของบุคคลที่พบเห็นและความเคารพศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชา และแสดงถึงความอ่อนน้อมถ่อมตนให้เกียรติผู้ใหญ่และผู้ร่วมงาน โดยการสร้างบุคลิกที่ดีผ่านการแต่งกาย ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hilgard and Atkinson (1976) ที่ได้กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจปฏิภริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาศาสตร์นั้นสามารถสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ร่วมงานได้ซึ่งความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นนี้เป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานดา จันท์แย้ม (2562) ที่ได้พบว่า บุคลิกภาพมีผลต่อภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ นั้นแสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถส่งผลต่อความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความเคารพนับถือ และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

## 2) ด้านความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตร์มีความเป็นผู้นำในการบริหารจากการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำในการทำงาน และการเป็นผู้นำด้านอารมณ์ โดยผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

### 2.1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาแนวทางการทำงานแนวใหม่ หรือรูปแบบใหม่ มีแนวคิดใหม่ ๆ มีความสามารถกล้าคิดกล้าลงมือทำในสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวางแผนการปฏิบัติงานหรือการคิดหาวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ(วิมล นาวารัตน์, 2555)ที่ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ทำด้วย ความเต็มใจ มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาศาสตร์มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ มีรูปแบบการทำงานแนวใหม่ที่ช่วยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองมากขึ้น และเป็นแบบอย่างที่ดีและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตร์มีความละเอียดถี่ถ้วน รู้จักสังเกต และสามารถมองคนออกกว่าใครมีลักษณะอย่างไรและต้องการสิ่งใด แล้วสามารถวางแผนการพัฒนาครูให้ตรงตามความต้องการ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคลนั้นได้ และสามารถกระตุ้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทำหยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร โคตรบรรเทา (2552) ที่ได้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น นั้นแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

## 2.2) การเป็นผู้นำในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้ให้ความสำคัญกับการบริหารคนในองค์กรให้เกิดความสามัคคี ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสตรีสามารถให้คำปรึกษาในการทำงาน และแก้ไขไปตามระบบขั้นตอนการทำงาน เพื่อปัญหาแก้ไขได้รวดเร็ว และลักษณะการเป็นผู้นำในการทำงานเหล่านี้ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสัญญา บริสุทธิ์ (2564) ที่ได้พบว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กร เกิดความสามัคคีและทำให้การดำเนินงานเป็นด้วยความรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังพบว่าการเป็นผู้นำในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่ามีแนวความคิดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนกลุ่มที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่แตกต่างและไม่เห็นด้วยกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความมั่นใจในตนเองอาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอ อีกทั้งยังไม่มีความเชื่อมั่นผู้ร่วมงานของตน สิ่งนี้ทำให้ผู้ร่วมงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัดในการที่ต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของวิจิตรา ไตรยวงศ์ (2565) ที่ได้พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารอยู่ในระดับมากและความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมากเช่นกัน จากความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ 2 นี้ อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจหรือความไม่เชื่อมั่นในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการบริหารงานนั้นมีกรณีของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี บางครั้งจะบริหารงานแบบมุ่งเน้นงานมากกว่าแบบมุ่งเน้นสัมพันธ์ ซึ่งในการบริหารงานเช่นนี้ผู้บริหารจะยังไม่มีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมัทรี บุญเจริญ (2559) ที่ได้พบว่า ผู้นำที่มุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก มีพฤติกรรมสนใจคนน้อยกว่างาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ และอาจส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ ในขณะที่ผู้บริหารที่มุ่งคนมากกว่าทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ผู้ตามรู้สึกได้รับความเป็นมิตรอบอุ่น ความเชื่อถือ วางไว้วางใจและรู้สึกพึงพอใจมากกว่า

จากผลการศึกษานั้นแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี และความไว้วางใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่สามารถบริหารงานลดความขัดแย้งในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรญา อธิภัทรวาทีน (2560) ที่ได้พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สมดุล นั้นแสดงว่าในการเป็นผู้นำในการทำงานมีผลต่อ



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร สามารถสร้างความสามัคคีกันในองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3) การเป็นผู้นำด้านอารมณ์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีความอดทนในสภาวะกดดันในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะในบางครั้งมีปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน โดยงานวิจัยของ เพ็ญศรี ชิตสกุล (2561) ที่ได้พบว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และความสามารถในการควบคุมจิตใจตนเองและพบว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีผลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แต่อย่างไรก็ตามในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชากลับมองว่าบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเก็บอารมณ์ได้ดีเท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายสามารถเก็บอารมณ์ได้ดีมากกว่าเพศหญิง ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ ณัฐนิชา ดิยะศาตวัต (2543) ที่ได้พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่เป็นเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการรวบรวมข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นแค่บางส่วนเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสตรีบางคนก็มีความมั่นใจในตนเอง บางคนสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้บางคนไม่สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ได้ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล อาจไม่เกี่ยวกับเพศ และผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานที่มากพอสมควร

### 3) ด้านความมีวิสัยทัศน์และอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีให้ความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงส่วนใหญ่จะมีการวิเคราะห์ปัญหาและมีการวางแผนงานในภาพรวม เพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการเตรียมแผนการทำงานไว้ทีละขั้นตอน โดยใช้หลักตัวแบบต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานแต่ละด้าน และดูตามบริบทของสถานการณ์ ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพรินทร์ สุบินรัตน์ (2561) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงาน มองการณ์

ไ ก ล  
และทำงานอย่างมีเป้าหมายด้วยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นช่วยกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงและเพศชาย พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายนั้นมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนกว่าสามารถมองภาพออกถึงทิศทางในการบริหารองค์กรได้มากกว่า และมีการวางแผนการทำงานได้ชัดเจนกว่า ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของปาริฉัตร นวนทอง (2565) ที่ได้พบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าถึงแม้ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีการนำหลักโมเดลบริหารเข้ามาจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดรูปแบบที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น หลัก SWOT เพื่อศึกษาภาพขององค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน และนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการของคนองค์กรมากขึ้น แต่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรียังขาดความชัดเจน ความเด็ดขาดในการบริหารองค์กร เนื่องจากว่า ยังไม่สามารถมองภาพรวมขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันมีความโดดเด่นในการบริหารที่ละเอียดในการทำงาน ใส่ใจผู้ร่วมงาน เพื่อต้องการให้เข้าถึงได้มากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ พิรญาณ์ บุญญสถิตย์ (2553) พบว่า ผู้บริหารสตรีมีการวางแผนการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเพศชาย เนื่องจากผู้บริหารสตรีนั้นมักจะเน้นความละเอียดถูกต้องในการปฏิบัติงานด้วย

#### 4) ด้านการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่เสมอ โดยการมอบรางวัล และชื่นชมและแสดงความยินดีกับครู ให้ครูมีความรู้สึกภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานที่ดีของตนเอง โดยสร้างแรงจูงใจให้เป็นการขับเคลื่อน มีแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และในมุมมองของครูได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารมีการชื่นชม มอบรางวัลให้แก่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จหน้าเสาธงและในที่ประชุมเสมอ และทำให้ครูมีความรู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้กำลังใจในการทำงานในหลายด้าน เช่น การชื่นชม เชิดชูเกียรติคุณ ครู หากคุณครูท่านนั้นได้มีการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือประกวดผลงานทางด้านวิชาการได้รางวัล เนื่องจากมองว่าได้สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับคุณครูได้มีการพัฒนาการทำงานต่อไป เพราะสิ่งนี้สามารถต่อยอดในสายงานหรืออาชีพของคุณครูให้ก้าวหน้าได้ สิ่งนี้จะส่งผลให้กับตัวคุณครูและนักเรียนด้วย ซึ่งพิรญาณ์ บุญญสถิตย์ (2553) พบว่าพฤติกรรมเหล่านี้

เป็นเพราะผู้บริหารสตรีมีความละเอียด ใส่ใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และถือว่าเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เพราะปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภูมิใจในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ และคุณภาพการปฏิบัติงาน นั้นแสดงให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานด้านบุคลากร

#### 5) ด้านการโน้มน้าวจิตใจ

จากการศึกษาการโน้มน้าวจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีพบว่า ได้มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานในที่ประชุมและสื่อสารในเชิงโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมภาพรวม เป้าหมาย และแนวทางการแก้ปัญหา โดยการโน้มน้าววิธีนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพที่ชัดเจนจนรู้สึกคล้อยตามได้ วิระเวก สุขสุคนธ์ (2557) ซึ่งผลการศึกษาจากกลุ่มผู้บริหารศึกษาศาสตร์ในเรื่องการโน้มน้าวจิตใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยการสื่อสารนี้ส่งผลให้คุณครูมองเห็นศักยภาพ และต้องการให้รับผิดชอบของงานนั้น ซึ่งวิชญพงษ์ ไซยธิกุลโรจน์ (2564) พบว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานได้สำเร็จ

#### 6) ด้านการมอบหมายงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีการมอบหมายงานตามภาระหน้าที่เดิมของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมีการแบ่งงานตามภาระหน้าที่ โดยเรียนรู้จากศักยภาพพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการร่วมประชุมหารือในการทำงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร มีการแบ่งงานเป็นระบบขั้นตอนโดยใช้หลักวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA และดูตามความเหมาะสมและตามศักยภาพของคุณครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนภเกศน์ ตารมย์ (2561) กล่าวว่าในการมอบหมายงานหรือภาระหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ที่สำคัญมาก คือ การวางแผนในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ของบุคลากรทั้งนี้เนื่องจากว่าบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถของตนเองนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญคล่องแคล่วและมีศักยภาพเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าการมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่แตกต่างกันซึ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าในการมอบหมายงานของผู้บริหารนั้นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกได้รับความท้าทาย และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการได้รับมอบหมายงานที่มีความยากและซับซ้อนหรืองานที่มีความแปลกใหม่สำหรับผู้รับมอบหมายนั้นเป็นการท้าทายความสามารถ

ของของผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะเป็นคนที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูงมากพอที่จะทำให้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการมอบหมายงานที่ยาก ๆ ให้ปฏิบัติงานได้ และผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าการมอบหมายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีความเท่าเทียมต่อตนเอง ซึ่งครุกลุ่มนี้อาจมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณมากเกินไปหรือน้อยเกินไปหรือยากเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะมองในมุมเชิงเปรียบเทียบปริมาณงานกับบุคคลอื่น โดยขาดการมองว่าตนเองได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ดังนั้นการมอบหมายงานของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากต้องมีการมอบหมายหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพและแนวคิดของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีปัญหาที่น้อยที่สุดและสามารถส่งเสริมศักยภาพของผู้ได้รับมอบหมายงานนั้นให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชฌกร แดงแก้ว (2563) ที่ได้พบว่าภาวะผู้นำการมอบหมายงานมีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล เนื่องมาจากการมอบหมายงานเป็นหลักการพื้นฐานของการบริหาร ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องทำความเข้าใจและมีศิลปะในการมอบหมายงาน ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหาร เป็นการพัฒนาศักยภาพที่ได้รับมอบหมายงาน ทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร และส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้น

จากปัจจัยทั้ง 6 ที่ได้กล่าวมานั้น ในเรื่องภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว (2552) ที่มีการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำสตรีในด้านการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ที่มีผลการศึกษาค้นคว้าของคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา พบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา มีคุณลักษณะที่ดีในเรื่องการบริหารสถานศึกษา ความเฉลียวฉลาดมีทักษะด้านสังคม อีกทั้งมีบุคลิกภาพที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อคนอื่นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและตนเอง ดังนั้น จึงต้องอาศัยความรู้ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรในด้านบริหารบุคลากร และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากอื่นทั้งในโรงเรียนและสังคมอีกด้วยและสอดคล้องกับแนวคิดของ ยูกล์ (2553) ที่นำเสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ในด้านความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

### 5.1.2 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม

#### 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างมาก แต่ก็มีภาวะวิเคราะหถึงข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน บริบทของโรงเรียน และปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันด้วย เช่น ในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 นั้น มีปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนไม่สามารถเปิดการสอนที่โรงเรียนได้ตามปกติและต้องมีการเรียนออนไลน์ ทางผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนในโรงเรียนตนเองเป็นหลักว่านักเรียนของเราขาดแคลนเรื่องอะไร มีความจำเป็นต้องพัฒนาด้านใด แล้วนำสิ่งนี้เหล่านี้มาวิเคราะห์แบบแผนในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เรียน อีกทั้งในการวัดผลประเมินผลนักเรียนนั้นก็เป็นที่ด้วยความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ด้วยเช่นกัน พร้อมทั้งมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อรองรับปัญหาในอนาคต หากผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนและแก้ปัญหาได้ก็จะส่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญารัตน์ บัวศรี (2560) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่คุณภาพการจัดการศึกษาและได้พบว่าในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกระบวนการพัฒนา มีการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการกำกับติดตามความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ทุกคนให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นไปตามบริบทของผู้เรียนโรงเรียนและสถานการณ์ปัจจุบัน

#### 2) ด้านการมีส่วนร่วม

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในการบริหารแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กรนั้นจะเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมประจำเดือน ประชุมปรึกษาหารือในการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ และการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆร่วมกัน ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภายนอกองค์กร ได้แก่ มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาในการปรึกษาหารือวาระสำคัญต่าง ๆ มีการประชุมผู้ปกครองทุกปีการศึกษา ปีการศึกษาละไม่ต่ำกว่า 1 ครั้ง ตลอดจนมีการติดต่อกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่มักจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกัน 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีสามารถมีส่วนร่วมและเข้าถึงชุมชนได้ง่ายกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีมีความอ่อนโยน ความอ่อนน้อมถ่อมตน เข้าหาผู้อาวุโสที่หน้าเคารพนับถือ และผลักดันตัวเองให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยการเข้ามามีส่วนร่วมทำงานทุกกิจกรรมของชุมชน และพยายามช่วยเหลือชุมชนสิ่งนั้นทำให้ผู้หลักผู้ใหญ่ในชุมชนรู้สึกถึงความเอ็นดูในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวัลย์ ชูศรีवास (2562) ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทับทิม แสงอินทร์ (2559) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรม ลักษณะนิสัย และการบทบาทในสังคมของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกัน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชา กลุ่มที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายสามารถเข้าถึงง่าย ในการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันแล้วรู้สึกสบายใจ เนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ชายค่อนข้างให้อิสระในการทำงานมีการสั่งงานที่ชัดเจนและเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ร่วมงานด้วยกัน

จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการระดมความคิดและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นตลอดจนช่วยส่งเสริมให้การทำงานของบุคลากรมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยขององอาจ จุมสีมา (2562) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้วได้พบว่าภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพครู

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม

### 5.1.3 ภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.)

#### 1) ด้านการบริการที่ดี

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยการสนับสนุนบริหารงานงบประมาณในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน และสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการบริการที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความยุติธรรมในการประเมินผลงานจากการทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษาและส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการบริการที่ดีต่อผู้ปกครอง โดยรับฟังปัญหาหรือความคิดเห็นต่างๆจากผู้ปกครองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นและเปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม อำนวยความสะดวก และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีนั้นมีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และด้วยบุคลิกส่วนตัวของเพศหญิงที่มีความละเอียดใส่ใจดูแลคนรอบข้าง

ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีด้านการบริการที่ดีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวัลย์ ชูศรีवास (2562) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา และได้พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีนั้นมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญาน์ บุญญสถิตย์ (2553) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารสตรีนั้นมีความละเอียดและมีความใส่ใจต่อบุคคลรอบข้างจนทำให้มีการบริการที่ดีต่อบุคลากรทุกคน

#### 2) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง โดยมีการจัดการอบรมพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆหรือเชิญวิทยากรที่มีความสามารถในด้านต่างๆเข้ามาให้ความรู้ให้กับบุคลากร และส่งเสริมให้ได้รับการอบรมภายนอกกับหน่วยงานต่างๆ อีกทั้งยังผลักดันให้คุณครูได้ลองทำกิจกรรมใหม่ๆ เช่น การส่งเสริมให้ส่งผลงานเข้าประกวดผลงานวิชาการต่าง ๆ เพราะมองว่าเป็นอีกหนึ่งประสบการณ์ที่ทำให้ครูได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานใหม่ๆ พร้อมทั้งฝึกให้ครูวิเคราะห์ จุดแข็ง-จุดอ่อนของตน โดยผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มองว่าการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมในด้านที่เป็นจุดอ่อนแล้วสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้มากขึ้นถือว่ามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความชำนาญในสายงานของตนเองได้มากขึ้นและส่งผลให้คุณภาพครูและนักเรียนดีขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสตรีได้รับการอบรมครอบคลุมสายงานทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ด้านงานงบประมาณ ได้มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมด้านการเงินและพัสดุให้มีความรู้ความชำนาญ 2) ด้านงานวิชาการ สนับสนุนให้ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอน นวัตกรรม ICT ที่เหมาะสำหรับการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านการบริหารทั่วไป 3) ด้านบริหารงานบุคคล ได้มีการจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกาอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและแจ้งบุคลากรทุกคนทราบอย่างทั่วถึง และ 4) ด้านบริหารงานทั่วไป ได้มีการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ปลอดภัย สะอาด และบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน มีการสาธิตและการซ่อมหนีไฟแก่บุคลากรในโรงเรียนกรณีเกิดเพลิงไหม้

ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาลินี มีเจริญ (2556) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีการพัฒนาบุคลากรรอบด้านทุกสายงาน ทั้งด้านงานวิชาการ ด้านงานการเงิน ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ทุกสายงานได้มีความรู้ในสายงานของตนเองที่ได้รับมอบหมายให้มีความชำนาญมากขึ้น เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3) ด้านการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองรอบด้านอยู่เสมอเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการบริหารและการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน ทำให้ได้เห็นความแปลกใหม่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เหล่านั้นมีประโยชน์และสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ให้ทันโลกและทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี อีกทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้ได้แนวคิดและมุมมองใหม่ๆที่สามารถเป็นองค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปได้

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสตรีมีการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งจะเรียนรู้การทำงานและทักษะใหม่ ๆ และลงมือทำไปพร้อมกับผู้ร่วมงาน และก็เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ

ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีด้านการพัฒนาตนเองจึงสิ่งสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรพงษ์ สันเทพ (2564) ได้ทำการศึกษา



สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากและไม่มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำเรื่องของ Digital Platform เข้ามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม และจริยธรรม

#### 4) ด้านการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยได้มีการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานในโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งมีการประชุมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ การประชุมเพื่อการจัดทำแผนการจัดการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หรือการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าบุคลากรทุกคนได้มีการทำงานเป็นทีม มีการประชุมวางแผนและประชุมชี้แจงปัญหาอุปสรรคและผลการดำเนินงานในโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยกันระดมความคิดเห็นในการหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนมีโอกาสในการทำงานร่วมกันในทุกสายงานเนื่องจากในแต่ละงานหรือแต่ละกิจกรรมนั้นจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากหลาย ๆ ฝ่าย การดำเนินงานจึงจะประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีด้านการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปณดา โภชนาสาลี (2559) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา และได้พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีอยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารคนเดียวหรือบุคลากรเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถสื่อสารให้สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจตรงกันได้อย่างถูกต้องชัดเจน 2) เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก 3) สามารถแก้ไขปัญหาและลดความขัดแย้งของสมาชิกในทีมได้ 4) สร้างความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน 5) สามารถประสานใจการทำงานร่วมกันของสมาชิก 6) ไว้วางใจและเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน และ 7) มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

### 5) ด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียมีการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และสังเคราะห์วิธีการหรือรูปแบบการแก้ไขปัญหาที่ไม่ให้เกิดการสูญเสียหรือสูญเสียน้อยที่สุดในด้านงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา มีการประยุกต์ใช้หลักแนวคิดทฤษฎีการบริหารมาใช้ในเชิงรุก และมีการจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลของสิ่งต่างๆ และมักจะมีการสังเคราะห์แนวคิดหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีการนำความรู้ความเข้าใจหลักการมาใช้ในการบริหาร สามารถนำหลักการวิเคราะห์มาคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และสามารถเตรียมการและรับมากับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญใจ ชะเอม (2565) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์อยู่ในระดับมากและไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียมีความรู้ความเข้าใจหลักการทฤษฎีการบริหารและรู้จักนำหลักการนั้นมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีไม่แตกต่างจากผู้บริหารเพศชาย นอกจากนี้แล้วยังสามารถสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและทำงานอย่างเป็นระบบ และจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเข้าใจองค์กรและระบบราชการและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### 5.1.4 บทบาทสตรีและความท้าทาย

##### 1) ด้านความท้าทายด้านการยอมรับ

###### 1.1) การยอมรับจากการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียมีความสามารถในการทำงาน มีผลงานการทำงาน พร้อมทั้งได้รับรางวัลจากด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่าตนมีความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะความเป็นสตรี หากมีผลงานก็จะสามารถทำให้ผู้บริหารระดับสูง และระดับเดียวกันเกิดความเชื่อมั่น พร้อมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ ที่สำคัญสังคมชุมชนให้ความเคารพนับถือ โดยผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียต้องมีความพยายามอย่างมากเพื่อพิสูจน์ตนเองให้ทุกคนได้เห็นว่าคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียก็มีความสามารถไม่แพ้ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย

นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรีนั้นมีความสามารถรอบด้าน และคิดว่าน่าจะเก่งกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายอีกด้วยเนื่องจากต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพัฒนาตนเองและพิสูจน์ตนเองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรีนั้นก็มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาได้เช่นเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียังมีคุณสมบัติพิเศษที่ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายไม่มี นั่นก็คือ ความละเอียด ความอ่อนน้อม ความใส่ใจในทุกรายละเอียดของการปฏิบัติงาน และความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีกว่าผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย

ดังนั้น บทบาทสตรีและความท้าทายในด้านความท้าทายด้านการยอมรับจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรี โดยในปัจจุบันมีการยอมรับในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียิ่งขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหลายด้านของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการยอมรับวัฒนธรรมต่างชาติในการให้สิทธิเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นบุคคลเพศใดก็ตามก็มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ จงมีสุข (2559) ที่ได้ศึกษาระดับการยอมรับบทบาทผู้นำสตรี และได้พบว่าผู้นำสตรีเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง แต่แฝงไปด้วยความนุ่มนวล จึงสามารถเข้าถึงคนในชุมชนได้ดี ให้โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ผู้นำสตรีสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายและตามระเบียบ

## 1.2) การยอมรับจากสังคม

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียังสามารถทำงานร่วมกันกับชุมชนได้ พร้อมลงไปช่วยเหลือในทุกกิจกรรมการทำงาน ด้วยจากลักษณะนิสัยของตนที่ปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้จนเป็นที่ยอมรับในสังคม โดยผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรียังมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน เข้าหาผู้ใหญ่ให้เกียรติและเคารพในสิ่งที่แนะนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกันได้และพึ่งพาอาศัยกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรีนั้นได้ชื่นชมผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรีว่ามีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชุมชนและคนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี โดยบุคลิกลักษณะความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอ่อนน้อมถ่อมตนและสามารถเข้าถึงชุมชนได้ง่าย และมีความใส่ใจในรายละเอียดต่างๆ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาศาสตรีเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวัฒน์ จงมีสุข (2559) ที่ได้ศึกษาระดับการยอมรับบทบาทผู้นำสตรี และได้พบว่าผู้นำสตรีมีบุคลิกภาพของผู้นำสตรีมีมุมมองที่เป็นทางบวก มีความอ่อนโยน สุภาพ วางตัวดี มีมารยาท แต่งตัวเหมาะสม วางตัวเข้ากับสังคมได้ดี

## 2) ด้านความท้าทายด้านสถานภาพสตรี

### 2.1) สถานภาพสตรี : บทบาทของครอบครัว

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่มีครอบครัวสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่และมีความตั้งใจมาถึงจุดที่ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำ ดังนั้นครอบครัวจึงต้องยอมรับให้ได้ว่าอาจไม่มีเวลาในการทำหน้าที่เป็นแม่ได้เต็มที่มากนัก แต่ก็มี ความพยายามปรับการทำงานและการดูแลเอาใจใส่ครอบครัวให้มีความสมดุลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาสตรีที่ยังไม่มีครอบครัวไม่มีปัญหาในการทำงาน เนื่องจากยังไม่มีภาระหน้าที่ รับผิดชอบด้านครอบครัว แต่ก็มีพ่อแม่ที่อายุมากที่ต้องดูแลและไม่ค่อยมีเวลาดูแลได้เต็มที่ที่ต้องอาศัยญาติพี่น้องคอยช่วยเหลือในการดูแลเนื่องจากต้องมีหน้าที่ในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของอัญริษฐา อักษรศรี (2564) ที่ได้ศึกษาบทบาทของสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 และได้กล่าวว่าบทบาทของสตรีในยุคปัจจุบันเปลี่ยนไปเป็นอย่างมากในหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น บทบาทนอกบ้านและบทบาทในบ้าน ผู้หญิงสมัยใหม่หลาย ๆ คนจะมีบทบาทหน้าที่การงานนอกบ้าน มากกว่า ทำให้หลาย ๆ คนต้องมีการพัฒนาตัวเองแทบจะทุก ๆ เรื่องเพื่อให้ทันต่อยุคและเหตุการณ์ ในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะบทบาทการเป็นผู้นำในองค์กรที่ดี

### 2.2) สถานภาพสตรี : บทบาททางสังคม

จากการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้ให้ความสำคัญกับการเข้าสังคม ที่ทำให้มีเครือข่าย และได้รับการยอมรับ ได้พัฒนาศักยภาพการทำงานของตน โดยผู้บริหารสถานศึกษา สตรีบางท่านได้มีหน้าที่รับผิดชอบทางสังคมที่หลากหลาย เช่น ประธานชมรมผู้บริหารสตรีในหน่วยงาน ต่างๆ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้มีโอกาสในการเข้าสังคมกับผู้บริหารต่างประเทศ ในเรื่องของโอกาสที่จะ ได้เครือข่ายที่ดี การเข้าหารุ่นพี่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต่างวัยและต่างประเทศได้ยาก เนื่องจากความเป็นสตรี และเพิ่งเข้ามาเป็นผู้บริหารด้วยประสบการณ์ที่ยังน้อย ยังไม่เป็นที่รู้จัก ดังนั้นในการมีบทบาททางสังคม ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจึงมีประโยชน์ในด้านการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน การทำงานไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งบทบาททางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมาจากประสบการณ์ การทำงานที่ได้สะสมประสบการณ์การทำงานมาหลายปี พร้อมทั้งมีผลงานการทำงานที่โดดเด่น สามารถ ทำให้เกิดความน่าสนใจ และเกิดความเชื่อมั่นจากบุคคลรอบข้าง พร้อมทั้งได้รับโอกาสให้ทำภารกิจความ ท้าทายต่าง ๆ เช่น ภารกิจงานพิเศษที่ได้ออกสังคม และภารกิจงานใหม่ ๆ และสามารถทำให้มีผลงาน เป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับจากทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปณดา โกชน สาลี (2559) ที่ได้ศึกษาของประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษา และได้พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจำเป็นต้องมี คือ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่และเป็นพลังก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อความสำเร็จ และการยอมรับจากบุคคลรอบข้างได้ดี

## วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทสตรีต่อการบริหารจัดการการศึกษา และแก้ไขปัญหา ความท้าทายต่าง ๆ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของสตรีในบทบาทการบริหารสถานศึกษา ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ทั้งด้านภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะด้านจิตสังคม ด้านภาวะผู้นำของสตรีในการบริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2553) และบทบาทสตรีและความท้าทาย ควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะผู้บริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน เนื่องจากทุกด้านเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษา ควรเน้นพัฒนาในด้านการผู้นำทางอารมณ์ และด้านความมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจนและความเด็ดขาดในการบริหารที่เป็นจุดที่ควรพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีเป็นพิเศษ และควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนจุดเด่นหรือแข็งของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี นั่นก็คือ ความละเอียดในการทำงาน การใส่ใจผู้ร่วมงาน และการเข้าถึงสังคมได้เป็นอย่างดีเพื่อให้การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี น่านับถือ มีศักยภาพในการบริหาร มีสมรรถนะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีทั้งการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ แต่พบว่าความท้าทายด้านสถานภาพสตรีในด้านบทบาทของครอบครัวยังไม่สามารถทำหน้าที่ได้เต็มที่เนื่องด้วยภาระหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจะต้องทุ่มเทเวลาให้กับการบริหารศึกษาจนไม่มีเวลาในการดูแลครอบครัวเต็มที่ ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีนั้นจึงควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้การปรับบทบาทการทำงานให้มีความสมดุลกับบทบาททางครอบครัว อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจากการศึกษาเชิงขาดการควบคุมอารมณ์ และขาดการตัดสินใจที่แน่วแน่เด็ดขาด ดังนั้น จึงควรมีการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านอารมณ์ และด้านการคิด

ตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีให้มากขึ้น อาจจะต้องมีการทดสอบคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านอารมณ์และการตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรมก่อนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจำนวนหนึ่งมีลักษณะของความเป็นผู้หญิงซึ่งเป็นลักษณะที่อยู่ลึกภายในของตัวบุคคล ถึงแม้จะมีการปรับบทบาทในการทำงานให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่ลักษณะส่วนบุคคลนั้นเป็นลักษณะภายในที่ต้องใช้เวลาในการปรับจากตัวบุคคล ดังทฤษฎีโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดย Spencer (1993) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน ว่าองค์ประกอบที่ผลึกต้นให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ภายใน และไม่สามารถมองเห็นได้ คือ ด้านแรงจูงใจ คุณลักษณะ เพราะถือว่าเป็นด้านบุคลิกภาพที่เป็นส่วนบุคคล (Core Personality) ที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นในการพัฒนาลักษณะส่วนนี้อาจต้องใช้เวลาค่อย ๆ ปรับตามประสบการณ์การทำงาน และต้องใช้สภาพแวดล้อมขององค์กร และสภาพทางสังคมกลุ่มเอกลาพฤติกรรมที่เป็นจุดอ่อนเหล่านั้นให้เป็นจุดแข็งของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาการภาวะผู้นำการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรีควรมี การศึกษาวิจัยการบริหารในบริบทอื่น ๆ ของผู้บริหารสตรีเพิ่มเติม เนื่องจากอาจทำให้เห็นมุมมองของผู้บริหารสตรีในด้านอื่น ๆ มากขึ้น อีกทั้งควรมีการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่ เนื่องจากคุณลักษณะบางประการอาจสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณชัดเจนมากกว่าและเพื่อให้ได้ ผลการวิจัยที่หลากหลายและมองเห็นผลการวิจัยได้หลายมุมมอง

## บรรณานุกรม

- Cramer, C., & Davidhizar, R. (2000). The health care employee with an attitude. *Hospital Materiel Management Quarterly* 22(2), 27-33.
- Daft R. L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth. TX: Dryen Press.
- Donlaya C. (2563). 10 คุณสมบัติสำคัญที่ ผู้นำที่ดี นั้นต้องมี หากอยากเป็นหัวหน้าที่ลูกน้องรัก. <https://www.moneywecan.com/>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G., (1995). *Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis*. (Vol. 117(1), ).
- Fiedler, F. E. (1967). *Leadership Effectiveness*. . McGraw-Hill.
- Gary, H., & Prahalad, C. K., (1994). *Competing For The Future*.
- Hilgard, E. E. R., & Atkinson, R. C. (1976). *Introduction to Psychology : Guide* Harcourt, Brace & World.
- Hillary Clinton. *Hillary Clinton's message to America's girls,*. <https://qz.com/832959/election-2016-never-doubt-that-you-are-valuable-and-powerful-hillary-clinton-to-americas-little-girls/>
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Hurlock, E. B. (1978). *Child Development* (Vol. 6th ed). McGraw – Hill.
- Kabyemera. (2014). *Leadership Skills for the 21" Century: A Guide for Top Managers*. <http://www.bookdepository.com/Leadership-Skillsfor-21st-Century-Justus-Kabyemera/9781909757127>
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D, . (1992). *Competency based human resource management : Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. Kogan Page.
- Nigro, F. (1970). *Modern public administration*. Harper & Row.
- Roongrerngsuke, S., & Liefoghe, A., (2012). *Unlocking Leadership in Thailand*.
- Rosener, J. B. (2010). *Ways women lead*. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D., (1983). *Organization theory and health care management, in Health Care Management: A Text in Organization Theory and*

*Behavior* (Vol. S. M. Shortell and A. D. Kaluzny, eds).

Spencer, L. M., and Spencer, S.M., (1993). *Competence at Work* New York John Wiley.

กฤติญา สุขระบุตร. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำหญิงในศตวรรษที่ 21 : กรณีศึกษาผู้นำหญิงใน 3 ประเทศ เยอรมนี นิวซีแลนด์ และไต้หวัน ที่สามารถแก้ไขวิกฤตการระบาดของไวรัสโคโรนา โควิด-19 ในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ. สถาบันพระปกเกล้า.

กวี วงศ์พัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำ (Vol. 5 ed). พี. เค. อินเตอร์พรีน.

กานดา จันทร์แย้ม. (2562). อิทธิพลของบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้นำและผู้ตาม ต่อ การมีภาวะผู้นำ แบบสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2559). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนใน เขตกรุงเทพมหานคร. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 13(2), 48-55.

เกสร มัญชุศิริ. (2556). บทบาทสตรีในฐานะผู้บริหาร. กรุงเทพธุรกิจ.

<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/106718>

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา.

จำลอง นักร้อง. (2543). เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ. กระทรวงศึกษาธิการ.

ชำนาญ สุรินาม. (2554). สมรรถนะของผู้บริหารและคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2

ชุตินา เหนานุรักษ์. (2534). ปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับผู้บริหาร.

ชูชัย สมบัติไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงวิทย์ แสงทอง. (2547). มารู้อีก *Competency* กันเถอะ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐนิชา ดิยาศาสตร์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

दनัย เทียนพัฒน์. (2543). การจัดการเรื่องความสามารถ : หัวใจสำคัญของความสำเร็จ. วารสารบริหาร คน.

เดอะแสตนดาร์ด ทีม. (2562). เผยผลวิจัยวันสตรีสากล ผู้หญิงไทยรับตำแหน่งผู้บริหารสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกกว่าเท่าตัว แต่ไร้เงารัฐมนตรีหญิงในรัฐบาล. <https://thestandard.co/women-executives/>

ถวิลวดี บุรีกุล. (2544). การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี.



- ทับทิม แสงอินทร์. (2559). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาชังหวัดสุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์การ. ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวัฒน์ จงมีสุข. (2559). ศึกษาระดับการยอมรับบทบาทผู้นำสตรีในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดบุรีรัมย์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นครูมืออาชีพในการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2524). บนเส้นทางสู่" นักบริหารการศึกษา สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- นพรินทร์ สุบินรัตน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. อินทนิลทักษิณสาร.
- นภเกตน์ ตารมย์. (2561). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2. วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม.
- นิลลารัตน์ โตมาก. (2557). การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย.
- บรรลุ ชินน้ำพอง และ วัลลภา อารีรัตน์. (2556). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 7(1), 92-103.
- บุญเรือง วิทยากร. (2558). ผู้หญิงกับการทำงาน: ผู้หญิงญี่ปุ่นกับอุปสรรคการทำงานนอกบ้าน. <https://prachatai.com/journal/2015/03/58522>
- ปณดา โภชนาสาลี. (2559). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ.
- ปาริฉัตร นวนทอง. (2565). สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต8 มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ. (2511). ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ.
- พนิดา ตามาพงศ์. (2534). การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ.

- พิรญาณ์ บุญญสถิตย์. (2553). ทศคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 3.
- เพ็ญศรี ชิตสกุล. (2561). รูปแบบภาวะผู้นำกับบุคลิกภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- เพลินพิศ วิบูลย์กุล. (2558). แรงจูงใจ *Motives* การจูงใจ *Motivation* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต (Master's thesis)  
[http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU\\_2017\\_5903010386\\_8163\\_9124.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5903010386_8163_9124.pdf)
- ภัทรญา อธิภัทรวาทีน. (2560). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภัทรพงษ์ สันเทพ. (2564). สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- มัทรี บุญเจริญ. (2559). การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของผู้หน้าที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการทำงานของพนักงานองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ].  
[http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/2685/1/matsee\\_boon.pdf](http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/2685/1/matsee_boon.pdf)
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 3). วี.เจ.พรินติ้ง.
- รังสาด จันทรวิสูตร์. (2548). การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี.
- เรขา รัตนประสาท. (2534). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). การมีส่วนร่วม (participation). กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- วิชญพงศ์ ไชยธิดกุลโรจน์. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- วิมล นาวารัตน์. (2555). วิสัยทัศน์ ( *Vision*). <https://www.gotoknow.org/>
- วิระเวก สุขสุนธ์. (2557). การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิลาวัลย์ ชูศรีवास. (2562). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดสำ นักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยนครพนม.

วิชญกร แดงแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำ นักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

วีระ ปิ่นเจริญ. (2550). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำ นักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามี้อาชีพ.

ศศิภัทรา ศิริวาโท. (2554). ความรุนแรงต่อผู้หญิงในโมร็อกโก. พิมพ์ลักษณ์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐ กระแสใหม่และความท้าทาย.

(Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 ). จุดทอง.

ศูนย์สตรีศึกษา. (2546). คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2548). อำนาจหน้าที่ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) <https://backoffice.niets.or.th/th/catalog/view/113>

สังกัดสำ นักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (2565). ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา.

<http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/board09.pdf>

สัมมา ธนินธ์ (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. พิมพ์ลักษณ์.

สาลินี มีเจริญ. (2556). การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำ นักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครพนม.

สำ นักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2552). ทศวรรษบนเส้นทางการพัฒนาสตรีสู่ความเสมอภาคหญิงชายของประเทศไทย. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

สำ นักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2561). ก้าวไปสู่สังคมเสมอภาคกับพลังสร้างสรรค์หญิงชาย.

[http://www.personnel.ops.go.th/main/images/2561/pang/%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%A2/%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%97\\_8\\_%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B9%84%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%AA%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%9E%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A](http://www.personnel.ops.go.th/main/images/2561/pang/%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%A2/%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%97_8_%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B9%84%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%AA%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%9E%E0%B8%A5%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A)

[A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%A2Job.pdf](#)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (2564). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา. <https://data.bopp-obec.info/emis/>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. (2564). ข้อมูล สพป. . <https://www.npt2.go.th/frontpage>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล. <http://portal.boppobec.info/obec56/>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ สำหรับตำแหน่ง. ประชุมช่าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน2563.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). 2 ปีแห่งการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). 108 คุณ 2 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา. สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) องค์การมหาชนเฉพาะกิจ.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2561). การประเมินภายนอก. <http://www.onesqa.or.th/th/index.php>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). นโยบายด้านการศึกษา. <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1540-file.pdf>

สำนักประชาสัมพันธ์. (2561). บทบาทสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0. [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/ac/download/article/article\\_20180517155757.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/ac/download/article/article_20180517155757.pdf)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ Productivity* (Vol. 9(53)).

สุทัศน์ จอกสถิตย์. (2550). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. งามอาจ จูมสีมา. (2562). ภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.

อัญธิษฐา อักษรศรี. (2564). บทบาทของสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารวิจัยวิชาการ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2561). *Competency Conversation* คำถามจุกจิก เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ

ในการทำงาน. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพิชญา พรหมเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤษภาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพ
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY