

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาศรีดิเตนของกรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาวทยา ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการและแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร บทความ ทฤษฎี และผลงานการวิจัยเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. การสรรหาครูผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเพื่อรับรางวัลคุรุสภา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แรงจูงใจ
4. บทบาททางเพศและสถานภาพของสตรีไทย
5. ปัจจัยที่ผลต่อการได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาศรีดิเตน
6. การวิจัยรายการกรณี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การสรรหาครูผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเพื่อรับรางวัลคุรุสภา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้จัดดำเนินการสรรหาครูผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ที่สร้างคุณประโยชน์ในด้านการศึกษาให้แก่ประเทศเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติคุณและรับรางวัลคุรุสภา เป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ, 2540)

1. เพื่อส่งเสริมให้ครูบำเพ็ญตนตามบทบาทและหน้าที่ของครูจนเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและประเทศชาติ
2. เพื่อส่งเสริม สร้างศรัทธาและความเชื่อถือนักวิชาชีพครู ให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม
3. เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครูที่ได้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศึกษา
4. เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูทั่วไป

ในการจัดสรรรางวัลนั้นแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1. ประเภทครูผู้สอน และ 2. ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้ง 2 ประเภทนี้แบ่งออกเป็น 4 ระดับเช่นเดียวกันคือ (สำนักงานเลขาธิการ, 2540)

1. ระดับก่อนประถมศึกษา
2. ระดับประถมศึกษา
3. ระดับมัธยมศึกษา
4. ระดับอุดมศึกษา

โดยทั้งประเภทครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสิทธิ์ได้รับรางวัลครูสภาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นสมาชิกครูสภาประเภทสามัญ หรือวิสามัญ
2. เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา
3. มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อเนื่องกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีนับถึงวันที่ได้รับการ

เสนอชื่อ

ในการดำเนินการคัดเลือกผู้มีสิทธิ์ได้รับรางวัลครูสภา ประเภทผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นนั้น แต่ละสังกัดการศึกษาพิจารณาเสนอชื่อผู้ที่สมควรได้รับรางวัลครูสภา ตั้งแต่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับสังกัดการศึกษาตามลำดับ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ, 2540)

1. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภา จำนวน 3 คน คือ

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา

2. สำนักงานการศึกษากรุงเทพ สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภา จำนวน 2 คน

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา

3. สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภาจำนวน 2 คน

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา

4. กรมสามัญศึกษา สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภา จำนวน 3 คน

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน (การศึกษาพิเศษ)

5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภา จำนวน 4 คน

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน

6. กรมศิลปากร สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลครูสภา จำนวน 2 คน

- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา

- 7. กรมพลศึกษา** สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลคุรุสภา จำนวน 2 คน
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
 - ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
- 8. สำนักงานสถาบันราชภัฏ** สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลคุรุสภา จำนวน 2 คน
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
 - ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน
- 9. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล** สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลคุรุสภา จำนวน 2 คน
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
 - ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน
- 10. กรมอาชีวศึกษา** สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลคุรุสภา จำนวน 2 คน
- ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา
 - ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน
- 11. กรมการศึกษานอกโรงเรียน** สามารถเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลคุรุสภา จำนวน 1 คน
- ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน

โดยที่แต่ละสังกัดการศึกษามีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 1 (สำนักงานนโยบายและแผนสถิติการศึกษา, 2540 ; สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540 ; เจ้าหน้าที่สำนักงานการศึกษากรุงเทพ, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2541; เจ้าหน้าที่สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่กรมสามัญศึกษา, สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่กรมศิลปกร, สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่กรมพลศึกษา, สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่กรมอาชีวศึกษา, สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2541 ; เจ้าหน้าที่กรมการศึกษานอกโรงเรียน, สัมภาษณ์, 14 กันยายน 2541)

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละสังกัดการศึกษา

สังกัดการศึกษา	จำนวน		อัตราส่วน ผู้บริหารสถานศึกษา ชาย : หญิง
	ชาย	หญิง	
1.สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	35,480	2,921	12:1
2.สำนักงานการศึกษากรุงเทพ	207	223	1:1
3.สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น	394	95	5:1
4.กรมสามัญศึกษา(ในระบบโรงเรียน)	1,023	148	7:1
5.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	2,517	498	5:1
6.กรมศิลปากร	8	4	2:1
7.กรมพลศึกษา	16	1	16:1
8.สำนักงานสถาบันราชภัฏ	29	7	4:1
9.สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	31	4	8:1
10.กรมอาชีวศึกษา	376	40	9:1
11.กรมการศึกษานอกโรงเรียน	88	5	18:1
รวม	40,169	3,946	10:1

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น แบ่งเป็น 2 หมวด คือ

หมวดที่ 1 คุณลักษณะทั่วไป มีดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3. ปฏิบัติตนตามระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541)
 - 3.1 รักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
 - 3.2 อบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้และทักษะนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 - 3.3 ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งกายวาจา และจิตใจ
 - 3.4 ไม่กระทำความประพฤติที่ขัดต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

3.5 ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ

3.6 พัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ

3.7 รักและศรัทธาในวิชาชีพครูและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู

3.8 ช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

3.9 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

4. สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ และปฏิบัติตนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537 จนถือเป็นตัวอย่างได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541)

4.1 สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพครู

4.2 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการวิชาชีพครู และกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลถาวรที่จะเกิดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อวงการอาชีพครู

4.3 มุ่งมั่นพัฒนาและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อนักเรียน นักศึกษา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างเต็มศักยภาพ

4.4 พัฒนา ควบคุม ดูแล เกี่ยวกับแผนการเรียนการสอนให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ประพฤติปฏิบัติตนให้เสื่อมเสียเกียรติและชื่อเสียงของครู

4.6 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาวิชาชีพครูโดยสามารถวิเคราะห์ วิจัยได้อย่างมีเหตุผล และนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาสังคม และพัฒนาวิชาชีพครูได้อย่างเหมาะสม

4.7 ให้ความร่วมมือกับชุมชน และสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และเต็มความสามารถ

5. มีความทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์

6. สามารถร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้

7. ให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

หมวดที่ 2 คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์เฉพาะ มีดังนี้

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารสถานศึกษาตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือหลายตำแหน่งต่อเนื่องกันเป็นเวลารวมกันไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันที่ได้รับการเสนอชื่อ

2. มีประวัติการทำงานและมีผลงานดีเยี่ยม

3. มีความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจของแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมในการบริหารการศึกษา

5. มีความเสียสละ ในการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างสูง

การพิจารณาคัดเลือกในชั้นตอนสุดท้ายนั้น สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกในชั้นตอนสุดท้าย ซึ่งถือมติเอกฉันท์จากคณะกรรมการสรรหาครูผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเป็นคำตัดสินชี้ขาดโดยมีการประกาศเกียรติคุณและรับรางวัลในวันครู ที่ 16 มกราคม ของทุกปี ณ หอประชุมคุรุสภา

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 2.1 บทบาทและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 ทฤษฎีการบริหาร
- 2.4 รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน

2.1 บทบาทและคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระบบการศึกษาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง เพราะผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำในการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าจะเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนต้องมีประสิทธิภาพที่จะแสดงบทบาทว่ามีส่วนร่วมในการเกี่ยวข้องและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน อุทัย ธรรมเตโช (2531) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่

1. **บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach)** ผู้บริหารต้องสามารถทำความรู้จักและสร้างความเข้าใจกับครู อาจารย์ ให้มีความรู้ความสามารถและรู้จักตนเองอย่างแท้จริง
2. **บทบาทของผู้ประเมิน (Appraiser)** ผู้บริหารมีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ อย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริง
3. **บทบาทของที่ปรึกษา (Advisor)** ผู้บริหารต้องช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่ม ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของครู อาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ
4. **บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Referral Agent)** ผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้ครู อาจารย์ ประสบความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในสายงานการสอน

การบริหารในยุคปัจจุบันเป็นระบบบริหารแบบสมัยใหม่ที่ต้องทันสมัยอยู่เสมอ และต้องทำงานให้ได้ผลรวดเร็วด้วยการปรับปรุงองค์กร ลดต้นทุน ลดรายจ่าย ลดกำลังคน และที่สำคัญต้องมีภาพพจน์และสมรรถภาพการทำงานที่ประสบผลสำเร็จทันต่อวงการเสมอ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปอย่างจริงจัง ในเรื่องกลยุทธ์ของการบริหารนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า งานต่างๆ จะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น คน งาน โอกาส ทรัพยากรในหน่วยงานที่สำคัญ คือ คน คนในหน่วยงานมีทั้งชาย หญิง ที่ต่างจิตต่างใจต่างเป้าหมาย มีอารมณ์ต่างกันและเหมือนกัน ต่างกันตรงที่การได้รับการอบรมสั่งสอนไม่เหมือนกัน ทำให้บุคลิกภาพ วาจาท่าที ความประพฤติแตกต่างกันออกไป เหมือนกันตรงที่ว่าอยากก้าวหน้าในหน้าที่การงานการทำงานกับผู้อื่นจึงต้องใจกว้าง ใจเย็น และรู้จักให้อภัย ซึ่งได้แยกแยะดังนี้

ส่วนที่ 1. ความเกี่ยวพันกันขององค์กรกับสภาพแวดล้อม หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานหรือกิจการที่จัดตั้งขึ้นมา เพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้เลือกสรรอย่างใดอย่างหนึ่ง กับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นสภาพเงื่อนไขของปัจจัยภายนอก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมขององค์กร ซึ่งสภาพเงื่อนไขอาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอันเป็น **โอกาส** ที่เอื้ออำนวยให้กับการทำงานขององค์กร หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี จนกลายเป็น **ข้อจำกัด** ที่กลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กรได้

ส่วนที่ 2. ระบบต่างๆ ขององค์กร แยกได้เป็น 3 ระบบคือ

(1) **ระบบโอกาส** คือ ระบบของการทำงานของผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากำหนด วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร หรือกล่าวอีกในหนึ่งก็คือ เป็นส่วนของการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มองไกลในอนาคตนั่นเอง

(2) **ระบบงาน** คือ ระบบของทรัพยากรต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์กรเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสิ่งจำเป็นอื่นๆ เพื่อให้สามารถรักษาไว้หรือทรงไว้ซึ่งทรัพยากรที่จะถูกใช้ไปโดยไม่สูญเปล่า ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องถูกนำมาจัดเตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยมีการแบ่งสรรเพื่อสำหรับการทำงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องตรงกับความจำเป็นของงานแต่ละด้านที่มีอยู่ ระบบงานจึงมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่ โครงสร้าง และลึกลงไปถึง วิธีการทำงาน ที่กำหนดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปโดยประสิทธิภาพและได้ผลสูงตลอดเวลา ผู้บริหารจะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้โดยทำให้มีโอกาใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประหยัด ภาระงานบริหารผู้บริหารอาจเรียกง่าย ๆ ว่าเป็น **การบริหารงาน** หรือ **การบริหารระบบงาน** (Task or work system management)

(3) **ระบบคน** คือทรัพยากรซึ่งมีชีวิตจิตใจ พร้อมทั้งทักษะความชำนาญ และความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ คนเป็นปัจจัยที่ผันแปร ซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่นที่มีคุณสมบัติคงที่ ผลงานที่กระทำออกมาโดยคนจะเป็นไปในทางใดนั้น จะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ การทำงานจะทุ่มเทมากน้อยเพียงใดหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความพึงพอใจของทรัพยากรคนที่อาจผันเป็นไปด้วยปัจจัยทางเหตุผลหรืออารมณ์ในทางต่างๆ ได้เสมอ

ส่วนที่ 3. ระบบการบริหาร คือ ระบบการทำงานของผู้บริหารในระบบต่างๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดสำหรับองค์กร

ระบบการบริหารจะมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ กิติพันธ์ รุจิกริล (2529 อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2539) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับศิลปะการเป็นผู้นำดังนี้

1. ผู้นำควรมีหลักมนุษยสัมพันธ์ 10 ประการ คือ

1. รู้จักพูดจาทักทายผู้อื่น
2. ยิ้มแย้มแจ่มใส
3. จำชื่อผู้อื่นและเรียกหรือทักทายได้ถูกต้อง เขาจะเกิดความพอใจและภูมิใจ
4. แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับทุกคน
5. พูดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ทั้งสีหน้าและท่าทางโดยมิได้แสวงหา
6. ให้ความสนใจต่อบุคคลทุกคน ให้ความรักและชื่นชมต่อผู้อื่นด้วย
7. ให้ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อ พยายามยกย่องมากกว่าจะติผู้อื่น ระมัดระวังในการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น
8. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
9. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นอย่างมีเหตุผล นำความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นมาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
10. พร้อมที่จะให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ

2. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 10 ประการ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมปฏิบัติงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. ให้โอกาสผู้บังคับบัญชา ในการสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เช่น มีรายได้เป็นค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเหมาะสม
4. ตรวจสอบปฏิบัติการผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่อง
5. สร้างสถานที่การทำงานให้ดีและให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ได้ระบายความในใจ อาจเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงาน
7. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์ เรื่องใดที่เป็นเรื่องด่วนให้รีบทำทันที เรื่องใดไม่สามารถแก้ไขได้ควรชี้แจงให้ทราบและควรประพฤติปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันหมด
8. สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน โดยให้เสรีในการปฏิบัติตามขอบเขตที่กำหนด
9. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

10. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530) กล่าวในพฤติกรรมองค์กรและการบริหารว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีทักษะ 3 ประการ (Skills of manager) ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ความสามารถในการใช้ เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่างๆ ของวิชาเฉพาะอย่าง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีทักษะด้านเทคนิคในขอบเขตงานที่เขาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจ จูงใจ บุคคลอื่นได้ มีความชำนาญในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารการศึกษาซึ่งทำงานในระดับที่สูงขึ้น ก็ต้องยังมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มากขึ้นเรื่อยๆ

3. ทักษะการมองภาพของหน่วยงาน (Conceptual Skill) มีความสามารถในการใช้สมอง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวางแผนการล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดยสามารถเล็งเห็นความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ และสามารถคาดคะเนเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อหน่วยงานของตนได้ เป็นการมององค์กรโดยรวม และเข้าใจว่าองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นอย่างไร การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนงานอื่นๆ อย่างไรบ้าง

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540 อ้างถึงใน สุวณี พิมพ์กรรม, 2542) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำในองค์กร และการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับศิลปะของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร คุณสมบัติของผู้นำควรมีดังนี้

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอดี ท่าทาง ท่วงทีวาจา ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร (Ability) มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ **เก่งงาน** มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คน และจูงใจ ให้คนศรัทธาร่วมงานด้วยทั้งแรงกายแรงใจ คือ **เก่งคน** มีความสามารถในการนึกคิด คือมีปัญญาไหวพริบ ฉลาดทันคนทันเหตุการณ์ เห็นการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี คือ **เก่งคิด**

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดุสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวของงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน กล้าเผชิญต่อสถานการณ์และผลของการตัดสินใจ

5. ความเป็นธรรม (Fair) ฟังความเห็นทุกด้านไม่หุบปาก เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน ให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า
6. ใจกว้าง (Open Minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ อดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป
8. มีศิลปะในการนำ (Ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และสร้างสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

ประกอบ คุณารักษ์ (2543 อ้างถึงใน ชีรเดช สุขโข, 2543) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อดทนต่อความเลี้ยว
4. มีความไว้วางใจได้ ความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้งต้องเลี้ยว
6. มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน
7. มีความกล้า กล้าหาญกล้าเสี่ยงแต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว
8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากภายในปัจจุบันนี้นั้น ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร/หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมอีกคือ

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษาตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษา เป็นฐานสำคัญ

2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหาร การศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ที่นักบริหารยุคใหม่ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาในการบริหารงานสูง มีความรู้เชิงวิชาการมากและต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาได้ เป็นต้น

บัญชา อึ้งสกุล (2543) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษาที่ทันสมัยกับการประสานงานเชิงบวก ว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะต้องใช้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวกโดยเฉพาะ คือ การให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเกิดผลผลิต(Productivity) การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและในระหว่าง การปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ในหน่วยงานก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่นๆ ต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้ง ทางกาย อารมณ์ สติปัญญา และความสามารถในการเข้าสังคม สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องใจกว้าง ไม่หุ เบา ไม่เชื่ออะไรโดยไม่มีเหตุผล พยายามสร้างระเบียบวินัยตนเองให้มากที่สุด และสร้างบุคลิกภาพที่เป็นผู้ ให้กำลังใจคนอื่น ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผู้อื่นทุกคนทุกโอกาส ซึ่งมีหลักการดังนี้

1. การใช้หลัก Ego state คือผู้บริหารต้องมองตัวเองและผู้ร่วมงานให้ทะลุปรุโปร่ง หรือรู้เขารู้เรา สามารถตั้งศักยภาพของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความรักและพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงาน การรู้หลัก ของ Ego State จะทำให้ผู้พูดรู้ตัวเองว่าจะสื่อสารกับคนอื่นได้อย่างไร ในสถานการณ์เช่นใด ซึ่งมีหลักการ ติดต่อสื่อสารที่สำคัญดังนี้

- 1) การสื่อสารแบบคล้อยตามกัน เป็นการสื่อสารที่ทำให้เกิดความราบรื่น และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน
- 2) การสื่อสารแบบหลุดชั่ว เป็นการสื่อสารที่ทำให้สัมพันธ์ภาพเสียหาย
- 3) การสื่อสารแบบซ่อนเร้น เป็นการสื่อสารที่ทำให้เกิดความคลุมเครือ สร้างบรรยากาศที่ไม่ไว้ใจในการติดต่อสื่อสาร

2. การใช้หลักสัมผัสกายสัมผัสใจ (Stroking) คือ หลักการชื่นชมให้กำลังใจเอื้ออาทร หรือการ แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ การสัมผัสกายสัมผัสใจสามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ ทั้ง บวกและทางลบ เมื่อใดคนไม่ได้ทางบวก คนก็จะไขว่คว้าหาทางลบแทนที่ ผู้บริหารชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะให้ Stroking แก่ผู้ร่วมงานในทางบวกทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีระบบการบริหารงานที่ดี โดยมีการ ประสานสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในโรงเรียนและหน่วยงานอื่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ในวิชาการและประสบ การณ์ในการบริหาร มีคุณธรรมและจริยธรรมตลอดจนมีผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน

2.2 ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา

คุรุสภาในฐานะที่เป็นองค์กรวิชาชีพครู ได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาเมื่อปี 2540 และได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นแนวทาง ประเมินตนเอง โดยได้จัดทำระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (KMQ : Educational Manager

Qualification) ซึ่งมีสาระครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา เป็น 5 ระดับ ซึ่งรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541)

ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือคำสั่ง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ ทำงานให้บรรลุผลเท่าที่กำหนดที่ตัวงานและเป้าหมาย

บริหารงานแบบสั่งการแต่เพียงผู้เดียว โดยใช้ความคิดเห็นของตนเป็นหลัก มุ่งเน้นความครบถ้วนของงานตามข้อกำหนดที่มีไว้แล้ว และถือความพึงพอใจของตนเองเป็นสำคัญ

เป้าหมายของการปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องเป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดและความพึงพอใจของตน ผลที่เกิดกับผู้รับบริการเพียงเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการ งาน และผลปลายทางไปจากที่กำหนด

ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ

เป็นผู้บริหารที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้นมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่ต่างกัน

บริหารงานแบบขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ทีมงาน เน้นคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนของการทำงาน สามารถตรวจสอบผลได้เอง การแก้ไขปรับปรุงยังไม่เป็นไปอย่างอัตโนมัติทันทีทันใด

เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้รับบริการมากขึ้น ผลยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้เพียงแต่มีระดับคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ยังไม่ขยายผลงานให้กว้างขวางไปสู่คุณภาพด้านอื่นๆ ของผู้รับบริการที่กำหนดไว้

ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ

เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีลำดับขั้นตอนไปสู่เป้าหมายมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการและกระบวนการ มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงของงาน

บริหารงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูดและกล้าทำ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับศักยภาพของผู้รับบริการหลากหลาย แต่ยังไม่มีการขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้านทั่วถึง และสมดุลเต็มศักยภาพ

ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ

เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้เต็มที่

บริหารงานแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ทุกคนร่วมวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้จริง สามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าผลงานส่วนใดขยายผลไปสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

เป้าหมายการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ตกลงร่วมกัน นอกจากผู้รับบริการจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ผู้ร่วมงานบางส่วนยังได้รับการพัฒนาด้วย คุณประโยชน์ขยายไปสู่กลุ่มบุคคลรอบๆ ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้บริหารที่ยึดกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและสร้างเอกภาพของงาน และกลุ่ม รวมทั้งสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม

บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงานและสร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการหลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถ และข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้รับบริการไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวางและสังคมโดยรวม

เป้าหมายการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวรทั้งระบบอันเกิดคุณประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างกว้างขวาง เป็นผลที่ทำให้ทุกคนสร้างสรรค์งานที่ถาวรทั้งระบบ และพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร นำมาซึ่งเกียรติภูมิของนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนบุคคล

โดยในการเลื่อนแต่ละระดับขึ้น ควรมีเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารทุกประเภทและทุกระดับ โดยที่ผู้สมควรได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

1. คุณสมบัติ

- 1.1 มีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปี มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 1.2 เป็นคนในพื้นที่
- 1.3 มีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากครู หัวหน้างาน หัวหน้าหมวด และผู้ช่วยผู้บริหาร

- 1.4 ผ่านการอบรมการพัฒนาจิต เน้นคุณธรรม จริยธรรม

2. คุณวุฒิ

- 2.1 จบปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือปริญญาโททางการศึกษาทุกสาขา (สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน)

- 2.2 ปริญญาโททางการบริหารการศึกษา (สำหรับผู้บริหารใหม่)

สรุปได้ว่าระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษาสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อใช้ประเมินคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา เพราะผลการประเมินที่ได้จะเป็นคุณภาพที่แท้จริง และนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงกับความต้องการที่จำเป็นของทุกฝ่าย

2.3 ทฤษฎีการบริหาร

Fayol (1949 อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) เป็นนักบริหารชาวฝรั่งเศสผู้ซึ่งได้กำหนดหลักการบริหารไว้มากมายจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีของนักบริหารทั่วไป Fayol เป็นผู้หนึ่งที่มองการบริหารโดยอาศัยหลักการของพฤติกรรมของมนุษย์ นั่นคือ เขาจะพิจารณาหลักการของการบริหารในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และโอกาสเท่าที่การเปลี่ยนแปลงของทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดของคนที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ โดยได้กำหนดหลักพื้นฐานกระบวนการบริหารไว้ว่า

1. หน้าที่ของการบริหาร เป็นต้นว่า ความคิดริเริ่ม การวางแผน การจัดการในองค์การ การกระตุ้น การสื่อสาร และการควบคุม เป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องเน้นในหลักการของการบริหาร
2. หลักการหรือรากฐานเบื้องต้นที่เป็นความจริง ที่เกี่ยวกับการจัดการองค์การและการบริหารเป็นสิ่งที่ต้องนำมาคิดว่า มีความสำคัญที่ศึกษาเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มชัดทั้งในด้านการบริหารโดยเฉพาะ และทั้งในด้านการฝึกหัดให้รู้จักการบริหารงาน
3. หลักการบริหารควรที่จะเริ่มต้นด้วยการจัดตั้งจุดของการวิจัย และจะต้องเหลียวแลทฤษฎีการบริหารอยู่เสมอ
4. กระบวนการของการบริหารเป็นกระบวนการของศิลปะ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการที่จะนำไปใช้กับหลักการของการจัดการบริหาร
5. การบริหารเป็นจักรวาลของการทำงาน ในเมื่อกำหนดหลักการของการบริหารที่ดีไว้แล้ว ก็สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้กับองค์การทุกองค์การ

ส่วนสำคัญของคำนิยามของคำการบริหารที่ Fayol ได้กำหนดเอาไว้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ทั้งนี้อาศัยจากแนวคิดในเรื่องกระบวนการในการบริหารทั้ง 5 ประการดังกล่าวแล้ว การบริหารของ Fayol คือ “การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การร่วมมือ และการควบคุม” ซึ่งสามารถแยกแยะความสำคัญต่างๆ ออกไปดังนี้

1. การวางแผน (To plan) หมายถึงการศึกษาอนาคต และการจัดแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน
2. การจัดการ (To organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุ และของบุคคลที่อยู่ในธุรกิจนั้น การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล

3. การสั่งการ (To command) หมายถึง การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน
4. การร่วมมือ (To co-ordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันและจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์กรทุกอย่าง
5. การควบคุม (To control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางเอาไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันไว้

ลักษณะสำคัญของการบริหารที่ Fayol กำหนดไว้ นั้น ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบ หรือ ดำเนินงานภายใต้การบงการของบุคคล 2-3 คน แต่จะต้องมีความรับผิดชอบโดยทั่วถึงกัน หมายความว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนจะต้องรับหน้าที่ประจำของตนเองไปคนละอย่างและประสานงานกันในการบริหารงานบางเรื่อง แต่ความรับผิดชอบของแต่ละคนจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งออกไป

จากแนวคิดและแนวปฏิบัติของ Fayol ที่กำหนดลักษณะสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ส่วน ดังกล่าวมาแล้ว เป็นแนวทางให้ Urwick (1964 อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519) ได้กำหนด ลักษณะสำคัญของการบริหาร 7 ประการด้วยกัน โดยอาศัยลักษณะสำคัญ 5 ประการของ Fayol เป็นรากฐาน โดยใช้อักษรย่อว่า **POSDCORB** ประกอบด้วย

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการที่ได้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีในการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้หมายความว่า ในการปฏิบัติงานทุกอย่างจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขอบข่ายวิธีการ และกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

2. **การจัดองค์กร (Organizing)** หมายถึง การสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างตามแบบแผนอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและเกิดอำนาจในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับระบบสังคมและสภาพของมนุษย์ในสังคมขององค์กรนั้นๆ ในการจัดการองค์กรหนึ่งๆ จึงจำเป็นจะต้องสร้างผู้รับผิดชอบในหน่วยงานย่อยๆ ลงมา ตามความถนัดของแต่ละคน ตามความสามารถของแต่ละคน และตามความรู้ ความชำนาญของแต่ละคน การจัดองค์กรจึงต้องอาศัยความร่วมมือของหลายๆ ฝ่าย ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด โดยยึดถือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางเอาไว้ เป็นหลักการสำคัญในการพิจารณาและกำหนดทิศทางในการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้

3. **การจัดบุคลากร (Staffing)** หมายถึง การกำหนดหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าทำงาน ซึ่งจะต้องยึดถือความชำนาญเฉพาะอย่าง และยึดถือความชำนาญพิเศษของแต่ละคน นอกจากการบรรจุและการแต่งตั้งแล้ว ในการจัดบุคลากรยังต้องมีการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่ร่วมงานกันอยู่ในองค์กร และยังคงดำรงรักษาภาวะการที่ดงามที่มีอยู่ในองค์กรไว้ให้มั่นคงอีกด้วย เพื่อให้เกิดมีเสถียรภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

4. การกำหนดทิศทาง (Directing) หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องกันออกไป เพื่อให้เกิดการวินิจฉัยสั่งการ ตามข้อตกลงและตามความเห็นชอบของบุคลากรหรือผู้บริหาร และเป็นการจัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามคำสั่งที่สั่งมาโดยเฉพาะหรือโดยทั่วไป รวมทั้งการให้คำแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือบุคลากรตามท่วงท่าที่ต้องการหรือตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

5. ความร่วมมือ (Coordinating) หมายถึง ปฏิบัติงานของบุคลากรทุกๆ ฝ่ายตามที่ได้แยกแยะเอาไว้ให้รับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ แต่ทุกฝ่ายนั้นจะต้องมีการร่วมมือกันกระทำสิ่งใดๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การจัดระบบเรื่องราว ทะเบียนของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงวิถีทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก และแต่ละบุคคลเพื่อให้องค์กรได้รับรู้ถึงผลงานของแต่ละหน่วยงานของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรได้สะดวกและเกิดความแน่ใจมากยิ่งขึ้น

7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน ไม่ว่าเงินจำนวนนั้นจะเป็นเงินที่ได้มาจากงบประมาณเป็นรายปีตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ หรือการตรวจสอบและการตรวจสอบและการควบคุมการใช้จ่ายเงินที่ได้รับมาจากหน่วยงานต่างๆ

วิสุทธิ เพ็ชรเมือง (2532:1) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีการบริหารของ Urwick เป็นกระบวนการบริหารงานที่เหมาะสมกับทุกองค์กร และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 39) ได้กล่าวสนับสนุนทฤษฎีการบริหารของ Urwick ไว้อีกเช่นกันว่าเป็นวิธีบริหารทางการศึกษาที่ได้รับการยกย่องมากที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งบริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญมาก เพราะเป็นตำแหน่งที่เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรที่สำคัญได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรเงินให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดและบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2.4 รูปแบบการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน School-based management : SBM

ความหมายของ SBM

การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารการศึกษารูปแบบหนึ่ง มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายที่ 1 การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) เป็นการบริหารที่กำหนดให้งานบริหารโรงเรียน (school management tasks) เป็นไปตาม

- 1) ลักษณะ(characteristics)
- 2) ความต้องการ(needs)

ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมี

- 1) อิสระ (autonomy)
- 2) ความรับผิดชอบ (responsibility) เพื่อให้โรงเรียน สามารถแก้ไขปัญหา สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และในระยะยาวโรงเรียนพัฒนายิ่งขึ้น (David, 1989 อ้างถึงใน กฤษณ์เทพ อุปจันทร์, 2542)

ความหมายที่ 2 การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐาน (Site-based management) เป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ มากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (participatory decision-making) โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่อง คือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541 : 40)

ความหมายที่ 3 การบริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง (central authority) ที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันในระดับหน่วยที่ปฏิบัติ (school site) ระหว่าง

1. กลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. กลุ่มผู้รับบริการทางการศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้แทนองค์กรประเภทต่างๆในชุมชน โดยให้ตัดสินใจอย่างมีอิสระ (autonomy) สูงขึ้น และมีความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อบทบาทและภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และวิชาการ (กฤษณ์เทพ อุปจันทร์, 2542)

สรุปได้ว่าการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน และบุคลากรในชุมชน โดยให้อิสระและความรับผิดชอบร่วมกันในด้านการจัดบุคลากร งบประมาณ และวิชาการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุดเริ่มต้นของการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน

Cheng (1996 อ้างถึงใน กฤษณ์เทพ อุปจันทร์, 2542) กล่าวว่าในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 มีความพยายามที่จะนำนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น หลักสูตรและวิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา แต่ทว่ายังไม่เป็นที่น่าพอใจและยังไม่ถือว่าประสบความสำเร็จเท่าใดนัก จนกระทั่งเมื่อทศวรรษที่ 1980 องค์การธุรกิจและอุตสาหกรรมเริ่มประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ จึงทำให้หลายฝ่ายเชื่อว่า การยกระดับคุณภาพการศึกษาก็น่าจะเป็นสิ่งที่ทำได้เช่นเดียวกัน โดยแทนที่จะเน้นการ

ปรับปรุงที่ระดับห้องเรียน ก็ให้กระโดดข้ามไปสู่ระดับโรงเรียน และให้มีการปฏิรูปโครงสร้างของระบบ (structural system) ของโรงเรียนทั้งหลายด้วย ความเชื่อดังกล่าวทำให้เกิดความเคลื่อนไหว (movement) เกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียนหลายกระแส ซึ่งล้วนแล้วแต่เน้นที่การปรับปรุงการทำหน้าที่บางประการภายในโรงเรียน เช่น การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ความเคลื่อนไหวดังกล่าวก่อให้เกิดแนวคิดทางการบริหารโรงเรียนเกิดขึ้นหลายแนว เช่น

1. แนวคิดเน้นความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
2. แนวคิดเน้นการกระจายอำนาจ เช่น การให้โรงเรียนบริหารงบประมาณด้วยตนเอง โรงเรียนสร้างหลักสูตรเอง และการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น

ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ทำให้มี “โปรแกรมการบริหาร” ในรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย และการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานได้รับการยอมรับให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาทุกส่วนของโลก

การปฏิรูปการศึกษาไทยกับ SBM

ตามที่ Cheng นักการศึกษาชาวฮ่องกงระบุว่าในการปฏิรูปการศึกษาของทุกประเทศในโลก ต่างๆ ประเด็นในการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน ประเทศไทยก็อยู่ระหว่างการดำเนินความพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษา และได้นำแนวคิด SBM มาใช้เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ในมาตราที่ 36 37 38 39 และ 40 ต่างมีข้อความระบุให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาอย่างชัดเจน โดยให้ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับหลายประเทศทั่วโลก

ผู้บริหารกับ SBM

ในระบบการบริหารโรงเรียนมีความเป็นไปได้อย่างมากที่ผู้บริหารจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการใช้อำนาจในการตัดสินใจแบบ one man show จะเปลี่ยนไปสู่การบริหารในรูปองค์คณะบุคคล หรือคณะกรรมการ ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละเขตพื้นที่ย่อมต้องได้รับผลกระทบ ซึ่งถ้าหากยึดถือตามแนวคิดของ Galagan (1998) ก็น่าเชื่อว่าต้องมีการปรับเปลี่ยน ดังนี้

1. **ผู้บริหารต้องรู้จักบริหารตนเอง** (self management) ก่อนที่จะบริหารผู้อื่น ผู้บริหารจะไม่สามารถตัดสินใจตามลำพังได้ทุกเรื่อง หลายเรื่องต้องร่วมตัดสินใจกับหลายฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหารตนเองให้ได้เสียก่อนจึงจะเป็นสมาชิกที่ดีของคณะกรรมการและมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participation) ได้อย่างเหมาะสม

2. **ผู้บริหารต้องเชื่อว่า ผู้ตามหรือบุคลากรมีความรู้** (knowledge worker) นั้นส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจด้วยตนเองอย่างมีวุฒิภาวะสูงสุด

3. ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความสัมพันธ์กับบุคคลนอกการบังคับบัญชา (not in command) ในโลกของการบริหารยุคต่อไปมีความจำเป็นที่จะต้องลดขนาดขององค์กร และจำนวนของบุคลากรลง งานบางอย่างทำได้โดยการว่าจ้างบุคคลภายนอกในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะบริหารหรือจัดการกับผู้อยู่นอกการบังคับบัญชาเหล่านี้

4. ผู้บริหารต้องรู้จักและรู้วิธีการแสวงหาสารสนเทศ (information) ที่จำเป็น ปัจจุบันนี้แม้ว่าจะมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ปรากฏว่าผู้บริหารได้รับสารสนเทศน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารควรจะทราบว่า สารสนเทศใดที่จำเป็นและจะหาสารสนเทศนั้นได้อย่างไร

สรุปได้ว่าการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นเทคโนโลยีการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ การตัดสินใจทางการบริหารโดยให้ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ได้ร่วมกันตัดสินใจในระดับโรงเรียน แทนที่จะให้เป็นการบริหารโดยควบคุมจากส่วนกลาง หรือองค์กรที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเช่นเดิม ให้มีการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ในระดับโรงเรียนอย่างมีอิสระมากขึ้น

3. แรงจูงใจ (Motivation)

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา 2 ประเด็นคือ

1. ความหมายของแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีแรงจูงใจ

3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

Herzberg และคณะ (1976 อ้างถึงใน สุพัตรา สุภาพ, 2536) พูดเรื่อง ตัวจูงใจ (Motivators) ซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง ลักษณะของงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การยกย่อง เป็นต้น และพูดถึงปัจจัยด้านสุขอนามัย หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงของงาน เงินเดือน นโยบาย การบังคับบัญชา การบริหารงาน เงินเดือน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าบุคคลพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติ

Chester (1966) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ ไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นอัตรา ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่บุคลากรใน การที่เขาได้ปฏิบัติให้แก่หน่วยงานเป็นการตอบแทนบริการของเขา

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึง โอกาสที่บุคลากรจะได้รับแตกต่างกันไป จากบุคลากรอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม โอกาสดังกล่าวเหล่านี้มีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจทางวัตถุ

3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในหน่วยงาน วัตถุสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพเป็นที่พอใจของทุกคน เช่น โต๊ะทำงานที่ดี ห้องส่วนตัว พัดลมหรือเครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

4. ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง สภาพการคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานได้มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่ยกย่องกันและกัน ตลอดจนไม่ยิ้มแย้มแจ่มใสคบหากันฉันท์มิตร หน่วยงานนั้นก็ย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่น้อยอยู่

5. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าบุคลากรทุกคนเคยชินกับวิธีการที่ตนได้เคยฝึกฝนปฏิบัติมาจะทำได้อย่างสะดวกและเต็มใจ ได้ผลงาน

6. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน คนทุกคนล้วนอยากมีความสำคัญ และอยากมีเกียรติด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้อื่นให้เกียรติเรา เราก็ย่อมมีกำลังใจ ที่จะร่วมมือกับเขาเป็นการตอบแทน โดยเฉพาะถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนย่อมภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมช่วยสร้างความดีเด่นนั้นๆ ด้วย

7. สภาพการทำงานและการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตร และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

สุพัทรา สุภาพ (2536) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ (needs) และความต้องการของเขานั้นไม่ได้รับการตอบสนอง เขาจะเกิดความเครียด (stress) เมื่อมีความเครียดก็จะทำให้มนุษย์อยู่อย่างไม่มีความสุข ดังนั้นเขาจะเกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดความเครียด ซึ่งกระบวนการภายในที่กระตุ้นให้บุคคลไปสู่การกระทำอย่างมี เป้าหมายนี้ เรียกว่า **การจูงใจ (motivation)**

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง เป็นแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่น ความพยายามในการปฏิบัติ เพื่อให้ความต้องการของบุคคลนั้นได้รับความพอใจบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ระดับความมุ่งหวังเป็นจุดหมายที่บุคคลตั้งขึ้นก่อนที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ว่าตนเองจะทำสิ่งนั้นได้มากน้อยแค่ไหน เป็นสิ่งที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำพฤติกรรมนั้น โดยที่แต่ละบุคคลจะตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ไม่เหมือนกัน และระดับความมุ่งหวังที่ตั้งไว้นั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งปัจจัยหนึ่งขึ้นกับความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลนั้น ปกติแล้วคนเราจะตั้งระดับความหวังของตนไว้สูงกว่าความสามารถที่แท้จริงของตนเพียงเล็กน้อย เพื่อให้เกิดความท้าทายหรือเกิดแรงจูงใจ White (1968 อ้างถึงใน ชงศักดิ์ บุญนาธรรม, 2531) พบว่าความรู้สึกในความสามารถจะเกี่ยวข้องกับความคาดหวังเป็นอย่างมาก เมื่อไรก็ตามที่เด็กมีความรู้สึกว่าเขาเองมีความสามารถสูงหรือต่ำนั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่างๆ ของเขาในอดีต ถ้าในอดีตเขาได้รับความสำเร็จต่างๆ มากกว่าความล้มเหลว เขาจะรู้สึกว่าเขามีความสามารถอยู่ในระดับสูง เขาจะมองสถานการณ์ใหม่ๆ เป็นสิ่งท้าทายที่น่าสนใจ ซึ่งเขาคิดว่าเขาจะเอาชนะสิ่งต่างๆ เหล่านั้นได้ แต่อย่างไรก็ตามถ้าในอดีตเขาได้รับความล้มเหลวเป็นส่วนมาก ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองความพอใจจากสิ่งต่างๆ จะอยู่ในระดับต่ำๆ ดังนั้นความคาดหวังจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ โดยคนที่มีความรู้สึกว่าเขาเองมีความสามารถต่ำ เขามักจะไม่มีแรงกระตุ้นในตัวเขาเกี่ยวกับการกระทำต่างๆ

Abraham H.Maslow (1970 อ้างถึงใน โยธิน คันสนยุท และคณะ, 2533) ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจไว้บนสมมติฐานดังนี้ คือ

1. ความต้องการของคนสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญได้จากความต้องการระดับต่ำสุดคือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการเพื่อตอบสนองความหิว ความกระหาย ความต้องการนี้สนองตอบแรงขับทางกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ฯลฯ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการปลอดภัยมีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากความกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายทั้งปวง เช่น สภาพบ้านที่มั่นคง, เงินออม ฯลฯ ความต้องการชั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านสรีระได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

1.3 ความต้องการความรักหรือสังคม ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น ความต้องการเป็นมิตรกับผู้อื่น ความต้องการเป็นเจ้าของและมีเจ้าของความรักในรูปแบบต่างกัน เช่น ความรักระหว่างคู่รัก พ่อ แม่ ลูก เพื่อน สามเณร-ภรรยา ความต้องการได้รับคำชมเชยจากผู้อื่น ความต้องการชั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการชั้นที่สองได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจ

1.4 ความต้องการความนิยมนับถือในตนเอง หรือความมีชื่อเสียง ภูมิใจตนเอง และให้ผู้อื่นยกย่องนับถือตัวเรา ความต้องการมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ความมีชื่อเสียง เช่น รางวัลเกียรติคุณ ตำแหน่งบริหาร ฯลฯ

1.5 ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนหรือความต้องการสมหวังในชีวิต ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้ยากต่อการบอกได้ว่าคืออะไร เพียงสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ และ ความต้องการในเป้าหมายชีวิตของตน และต้องการเป็นเอกลักษณ์ส่วนตัว

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมของคนต่อไปอีก คนจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปยังที่ไม่ได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอื่นจะเกิดขึ้นมา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Maslow นี้มีความคิดว่า ความต้องการส่วนใหญ่ ขั้นที่ต่ำกว่าต้องได้รับการตอบสนองก่อน แล้วความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับไม่อาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน แต่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า ถ้ายังไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดขึ้นก่อน คนส่วนใหญ่มักตีค่าความต้องการให้กับตนเองสูง ทั้งนี้ก็เพื่อความมั่นคงที่แท้จริง นั่นก็คือ การได้รับการยอมรับและความเคารพจากผู้อื่น การที่คนจะมีความต้องการเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่งในตำแหน่งหนึ่งๆ หรือไม่นั้น ย่อมต้องมีแรงจูงใจจากหน่วยงานหรือตำแหน่งนั้นๆ

4. บทบาททางเพศและสถานภาพของสตรีไทย

การที่บุคคลแต่ละเพศจะได้มาซึ่งบุคลิกภาพที่เชื่อมโยงอยู่กับข้อกำหนดทางวัฒนธรรมที่มีต่อเพศชายและเพศหญิง การได้เรียนรู้ถึงแบบแผนและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเพศของตน รวมทั้งการรับรู้ถึงการประเมินคุณค่าที่สังคมมีต่อบุคคลแต่ละเพศ ขึ้นอยู่กับกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างบทบาททางเพศของชายและหญิงนั้นมีจุดเริ่มต้นมาจากความแตกต่างทางกายภาพ และชีวภาพของบุคคลทั้งสองเพศ กล่าวคือ การที่ผู้หญิงเป็นเพศที่สามารถตั้งครรรค์และให้กำเนิดบุตรได้ ในขณะที่ผู้ชายปราศจากพันธะนี้รวมทั้งการมีร่างกายที่แข็งแรงกว่า ทำให้ผู้ชายรับหน้าที่เป็นผู้หาเลี้ยงครอบครัว ในขณะที่ผู้หญิงทำหน้าที่ดูแลบ้านและเลี้ยงดูบุตร บทบาทที่แตกต่างกันของชายและหญิงนี้ได้สืบทอดอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม แต่ที่จริงแล้ว ความแตกต่างทางธรรมชาติของสรีระร่างกายระหว่างชายและหญิงไม่ได้มีอิทธิพลต่อความเป็นหญิงหรือความเป็นชายมากเท่ากับอิทธิพลของความเชื่อ ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่หล่อหลอมขัดเกลาบุคคลมาตั้งแต่เกิดจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ (จันทร์แรม เรือนปั้น, 2533) กล่าวคือกระบวนการขัดเกลาทางสังคมจะทำให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงบทบาททางเพศว่า ผู้ชายและผู้หญิงจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไร ดังนั้นผู้ชายจึงเรียนรู้ที่จะมีบทบาทในการทำงาน ส่วนผู้หญิงก็เรียนรู้ที่จะมีบทบาทในครอบครัว เนื่องจากครอบครัวเป็นสถาบัน

พื้นฐานของสังคมที่มีหน้าที่ถ่ายทอดให้การเรียนรู้วัฒนธรรมและค่านิยมแก่สมาชิกของสังคม รวมทั้งการขัดเกลาพฤติกรรม หรือบุคลิกภาพให้เป็นไปตามบทบาทและความคาดหวังของบุคคล โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ครอบครัวจะใช้วิธีการอบรมแก่เด็กทั้งทางตรงและทางอ้อม การอบรมทางตรงได้แก่ การอบรมสั่งสอนด้วยวาจาหรือการกระทำให้เด็กได้รู้ว่าการกระทำสิ่งใดถูกต้องเหมาะสม ส่วนการอบรมทางอ้อมคือคนในครอบครัวมีได้นั่งอบรมสั่งสอนโดยตรงว่าจะต้องปฏิบัติอาชีพตามนี้ หรือต้องดำรงตำแหน่งแบบนี้ แต่ผู้ได้รับการขัดเกลาจะซึมซับเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง โดยการเห็นคนในครอบครัวดำรงตำแหน่งนี้ หรือประกอบอาชีพนี้แล้วรู้สึกชื่นชม อยากปฏิบัติตนเช่นนั้นบ้างยามที่เติบโตขึ้น กล่าวคือเป็นไปในลักษณะที่ว่าต้องการยึดถือในสิ่งที่ใกล้ตัวเป็นแบบอย่าง ครอบครัวซึ่งบิดามารดาเป็นผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดที่สำคัญนี้ แม้ว่าเด็กจะติดต่อกับกลุ่มอื่นก็ตาม ครอบครัวก็ยังสามรถมีอิทธิพลเหนือเด็กอย่างมาก ด้วยการทำหน้าที่ดี ความของข้อคำสอนของกลุ่มอื่นๆ หรือคอยส่งเสริมหรือควบคุม (ธงศักดิ์ บุญนาธรรม, 2531) ซึ่งการขัดเกลาทางสังคมของครอบครัว จะทำให้เด็กได้รับการปลูกฝังความมุ่งหวังในชีวิตที่ครอบครัวยอมรับ ดังนั้นบิดา มารดาจึงมีส่วนสำคัญในการปลูกฝังหรืออบรมขัดเกลาให้บุตรมีความมุ่งหวังอาชีพและการทำงานซึ่งผลของการกระทำดังกล่าวทำให้บุตรมีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งหวังที่จะบรรลุถึงอาชีพ หรือตำแหน่งงานในระดับที่ครอบครัวได้อบรมขัดเกลา

Inge K. Broverman and Vogel Susan Raymond (1972, 61-64) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "Sex-Role Stereotypes : A Current Appaisal" ซึ่งให้คำนิยามบทบาททางเพศว่า เป็นลักษณะพฤติกรรมของเพศชายและเพศหญิง พบว่า ลักษณะโดยทั่วไปของเพศชายจะมีความก้าวร้าว รักอิสระ ไม่เอาแต่อาภรณ์ มีความกระตือรือร้น ชอบการแข่งขัน มีเหตุผล มีทักษะเชิงธุรกิจ มีความตรงไปตรงมา รักความก้าวหน้า ตัดสินใจเด็ดขาด ไม่ชอบการร้องไห้ มีความเป็นผู้นำ เชื้อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยาน สามารถแยกอารมณ์ออกจากความคิด ไม่ชอบการพึ่งพา มีความคิดว่าเหนือกว่าผู้หญิง เป็นคนกระด้าง ไม่เคร่งศาสนา

ส่วนลักษณะพฤติกรรมของเพศหญิง Broverman และ Raymond กล่าวว่า มีลักษณะไม่ก้าวร้าว เอาแต่อาภรณ์ ไม่ปิดบังความรู้สึกของตน ถูกครอบงำได้ง่าย ยอมตามผู้อื่น เฉื่อยชา ไม่ชอบการแข่งขัน ไม่มีเหตุผล ไม่มีทักษะเชิงธุรกิจ ชอบการสอเสียด ตัดสินใจช้า ชอบร้องไห้ ไม่กล้าแสดงความเป็นผู้นำ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่รู้จักแยกอารมณ์ออกจากความคิด มีความคิดว่าผู้หญิงอยู่เหนือผู้ชาย ไม่ชอบพูดคำหยาบ รู้จักกาลเทศะ มีความสุภาพอ่อนโยน คำนึงถึงความรู้สึกผู้อื่น มีนิสัยเรียบร้อย ต้องการความปลอดภัย อ่อนไหวง่าย เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองเพศ สรุปได้ว่า จากลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวมีความแตกต่างระหว่างบทบาทของแต่ละเพศ เช่นในเรื่องการตัดสินใจ ผู้ชายจะกล้าตัดสินใจและตัดสินใจได้รวดเร็วกว่า กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นน้อยกว่าผู้หญิง ผู้หญิงจะตัดสินใจได้ช้ากว่าผู้ชายและต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากกว่า เนื่องจากเป็นเพศที่อ่อนแอกว่าผู้ชาย บางครั้งจึงมีความลังเลและหวาดวิตกในการตัดสินใจ แต่ในด้านความคิดได้ละเอียดถี่ถ้วนและรอบคอบในเรื่องการบ้านการเรือนและการเงินของผู้หญิงจะดีกว่าผู้ชาย

บทบาทที่แตกต่างกันของเพศชายและเพศหญิงนั้น ปราณี วงษ์เทพ (2535) ได้ศึกษาเรื่องเพศและวัฒนธรรม พบว่า ความแตกต่างของบทบาทเพศชายและหญิงก็เนื่องมาจากกรอบโครงสร้างฐานะของผู้หญิงและผู้ชายทั้งในด้านจิตวิทยา วัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจในชีวิตมนุษย์ได้ถูกกำหนดโดย บทบาทของการทำงานภายในบ้าน(domestic) ซึ่งเป็นงานของผู้หญิง และงานนอกบ้านหรือสาธารณะ (public) ซึ่งเป็นงานของผู้ชาย แม้ว่าบทบาททั้งสองนี้ จะแตกต่างกันตามระบบความเชื่อและระบบสังคมของแต่ละสังคม แต่ก็เป็นกรอบแนวคิดที่ค่อนข้างจะเป็นสากลในการแบ่งแยกกิจกรรมระหว่างเพศ เป็นการเน้นรูปแบบ เพื่อสนับสนุนลักษณะของผู้หญิงทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ในบทบาทของงานบ้านกับบทบาทของงานนอกบ้านที่เป็นของผู้ชาย สาเหตุที่ผู้หญิงเป็นผู้ที่หมกหมุ่นอยู่กับกิจกรรมภายในบ้านเนื่องมาจาก บทบาทของการเป็นแม่และการถูกกีดกันออกจากกิจกรรมด้านเศรษฐกิจการเมือง บทบาทที่ผู้หญิงต้องรับผิดชอบในการเลี้ยงดูเด็ก รวมทั้งมีจุดรวมของอารมณ์และความสนใจที่เกี่ยวกับคนในครอบครัวเท่านั้น เป็นบทบาทที่ตรงข้ามกับกิจกรรมทางการเมือง หรือการทหารซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้ชาย

ในสมัยก่อนสตรีไทยโดยทั่วไปจะเรียนรู้หน้าที่ของการเป็นลูกผู้หญิงจากครอบครัวไม่ได้มีโอกาสรับการศึกษามือเหมือนลูกผู้ชาย บทบาทของสตรีจึงเป็นบทบาทในฐานะของแม่และภรรยาที่ต้องให้การอบรมเลี้ยงดูบุตร และดูแลกิจการงานบ้านให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดูแลอำนวยความสะดวกให้กับสามีและสมาชิกในบ้านและต้องให้ความเคารพยำเกรงสามี แต่หลังจากการเปิดประเทศในสมัยรัชกาลที่ 4 เป็นต้นมา การติดต่อกับชายกับต่างประเทศมีมากขึ้น สภาพสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปเริ่มมองเห็นว่า การอ่านออกเขียนได้มีความจำเป็นสำหรับสตรีจึงมีการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับสตรีขึ้นเป็นจำนวนมากทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โรงเรียนดังกล่าวจะให้การศึกษแก่สตรีทั้งวิชาสามัญและวิชาแม่บ้านการเรือน สตรีที่ได้รับการศึกษาบางคนจึงออกมาทำงานนอกบ้านตามสาขาวิชาที่ได้เรียนมา (จันทน์ สันตะบุตรและลินจี ทะวานนท์, 2526 อ้างถึงในวิภา มณีเนตร, 2533)

จากการที่สตรีได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้นและระดับสูงขึ้น ทำให้ได้พบคุณค่าของตนเอง ในฐานะสมาชิกในสังคมที่ต้องมีส่วนรับผิดชอบสังคมร่วมกับผู้ชาย ความต้องการที่จะมีชีวิตอย่างมีอิสระและมีคุณค่า ทำให้สตรีผลักดันตนเองให้เข้ามามีบทบาทนอกบ้าน นอกจากนี้รัฐบาลเริ่มมองเห็นความสำคัญของสตรี โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 เน้นบทบาทของสตรีให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในโอกาสความก้าวหน้าอันเท่าเทียมกันในการทำงานของชายและหญิงและคุ้มครองแรงงานสตรีในอาชีพต่างๆ รวมทั้งเร่งรัดให้การศึกษาระดับชั้นสืบเนื่อง และการศึกษาอบรมแก่สตรี

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 ได้จัดตั้งสตรีกลุ่มเป้าหมายพิเศษในการพัฒนาสังคม ให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้ การอบรมอาชีพการปรับปรุงคุณลักษณะและทักษะในการทำงานรวมทั้งขยายโอกาสและทางเลือกในการเลือกประกอบอาชีพเพื่อให้สตรีได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

ในระดับสูง มีผลให้สตรีมีความรับผิดชอบและมีโอกาสในการทำงานนอกบ้านเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันสตรีก็ยังคงทำงานบ้านอยู่เช่นเดิม ภาระในการทำงานของสตรีจึงมีมากขึ้น (อมรา พงศาพิชญ์, 2529)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 ได้ให้ความสำคัญกับสตรีมากถึงกับกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของสตรี สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสิทธิและหน้าที่ของสตรี ได้แก่การกำหนดให้สตรีมีการศึกษาสูงขึ้นกว่าภาคบังคับเพิ่มขึ้น 16% ให้สตรีมีตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการเพิ่มขึ้น 4.9% เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ระบุลักษณะอันพึงประสงค์ของสตรีไว้ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว สตรีต้องมีความรู้มีสิทธิและโอกาสในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีพละนาถมายสมบูรณ

2. คุณลักษณะเกี่ยวกับชีวิตและเพศ ได้แก่ การลบล้างค่านิยมเก่าๆ เกี่ยวกับสตรี ครอบครัวยุคมีความกลมเกลียว มีความรัก มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีการแบ่งเบาภาระงานบ้านจากสตรี

3. คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วมและการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การให้สตรีมีเวลาว่างเพื่อการพักผ่อนมีส่วนร่วมในการกำหนดทัศนคติและค่านิยม มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การปกครองท้องถิ่นและการเมืองในระดับต่างๆ

คุณลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะทำให้สตรีมีความเท่าเทียมกับผู้ชายในทุกบทบาทแต่ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับชีวิตและเพศไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเท่าใดนัก สตรีที่ทำงานนอกบ้านยังต้องรับภาระงานบ้านอยู่เช่นเดิม การแบ่งเบาภาระงานบ้านจากสตรียังคงมีน้อย ทัศนคติและค่านิยมเก่าๆ ยังคงมีอยู่แต่ไม่เหนียวแน่นเหมือนอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่องค์การสหประชาชาติประกาศให้ปี พ.ศ.2518 เป็นปีสตรีสากล การยอมรับบทบาทของสตรีในด้านอื่นนอกเหนือจากบทบาทในบ้านจึงมีมากขึ้น ได้แก่

1. ตั้งกิจกรรมสตรีขึ้นในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปี พ.ศ.2522
2. ตั้งคณะกรรมการพัฒนาสตรีแห่งชาติขึ้น ในปี พ.ศ. 2526
3. ตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ (กสส.) ขึ้นในปี พ.ศ. 2532 และในปีเดียวกันนี้เอง ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติขึ้น (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2537)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2539) ได้ให้ความสำคัญแก่สตรีเพื่อให้สตรีมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อจัดการกีดกันทางเพศ อีกทั้งยังได้กำหนดมาตรการให้มีกรปรับปรุงกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมายที่ให้เป็นธรรมแก่สตรีในการมีส่วนร่วมในสังคมเท่าเทียมชายและให้เพิ่มความช่วยเหลือแก่สตรีที่ยากจนและครอบครัวด้วย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ระบุถึงการให้โอกาสสตรีในด้านต่างๆ มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่และได้รับบริการต่างๆ ที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง เพื่อให้สตรีมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ให้โอกาสแรงงานหญิงชายอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้สื่อมวลชนรณรงค์เผยแพร่ค่านิยมที่เหมาะสมต่อสังคมในวงกว้างและต่อเนื่อง การจัดอคติทางเพศ และความรุนแรงในครอบครัว

สรุปได้ว่าการได้รับโอกาสทางการศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่ทำให้สตรีก้าวออกมาแสดงบทบาทการทำงานนอกบ้าน นอกจากการศึกษาแล้วปัจจัยที่ผลักดันให้สตรีก้าวออกมามีบทบาทนอกบ้าน ก็คือความจำเป็นทางเศรษฐกิจของครอบครัวความต้องการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และความปรารถนาของสตรีที่ต้องการมีอิสระ ไม่ต้องการมีชีวิตที่ผูกพันกับผู้ชาย เพื่อความเป็นปัจเจกบุคคลที่สมบูรณ์ เมื่อสภาพสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไป เงินได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้แบบแผนการดำเนินชีวิตของครอบครัวเปลี่ยนแปลงไปด้วยการใช้ชีวิตแบบสมัยใหม่จำเป็นต้องมีเงินเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น ดังนั้นเมื่อครอบครัวต้องการรายได้เป็นตัวเงินมากขึ้น สภาพเช่นนี้มีผลผลักดันให้สตรีต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการหารายได้จุนเจือครอบครัว ดังนั้นสตรีจึงมีบทบาทในสังคมนอกบ้านมากขึ้น

เมื่อสตรีต้องเข้าสู่สภาพการแข่งขันในสังคมทั้งในด้านการงานและอื่นๆ สตรีจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับเปลี่ยนบทบาทของตน ในประเทศไทย สตรีที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมีโอกาสก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ ทั้งๆที่ต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคโดยทั่วไปเช่นเดียวกับสตรีอื่นๆ คือชนบทรรมนิยม ประเพณี ทัศนคติของสังคมและกฎหมาย ที่ยังยืนยันยอมรับบทบาทดั้งเดิมของชายและหญิง กล่าวคือแม้ว่าสตรีจะต้องออกมาทำงานนอกบ้าน แต่สังคมก็ยังคาดหวังให้สตรีเป็นฝ่ายรับผิดชอบงานในบ้านและการเลี้ยงดูบุตรเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด รวมทั้งอุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีคือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง (จิตรการ หล่อสุวรรณรัตน์, 2530) ในอดีตนั้นผู้ที่สมรสแล้วจะเป็นผู้ที่มีความสุขมากกว่าคนที่ยังไม่สมรส หรือคนที่แยกกันอยู่หรือเป็นม่าย แต่ต่อมาได้พบว่าผู้ที่สมรสแล้วจะมีความสุขน้อยกว่าตอนที่อยู่คนเดียว โดยเฉพาะผู้หญิงที่สมรสแล้วจะถูกเรียกร้องให้เป็นทั้งภรรยาและแม่ และยังต้องทำงานนอกบ้านอีก ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่และความเหน็ดเหนื่อยให้แก่ผู้หญิงมากขึ้นทำให้มีผลต่อการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Houston and Kelly, 1989 อ้างถึงในกุลยา ธรรมจิรา, 2536) ดังนั้นสตรีจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตน โดยสตรีควรตรวจสอบหาข้อบกพร่องของตน พิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อโอกาสความก้าวหน้าของตน และพยายามหาแนวทางแก้ไขหรือบรรเทาปัญหานั้น เพื่อให้ตนเองมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

คณะทำงานแผนพัฒนาสตรีระยะยาว (2525-2544) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2527) ได้สรุปสภาพปัญหาโดยทั่วไปของสตรีว่ามีหลายประการ สำหรับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสตรี คือ

1. ค่านิยมที่เน้นการฝึกเด็กผู้หญิงเป็นแม่บ้านแม่เรือนนั้น ได้ถ่ายทอดมาถึงปัจจุบันโดยกระบวนการศึกษาอบรม ทำให้หญิงมีโอกาสศึกษาหาความรู้น้อยกว่าชาย แม้ว่าสภาพการณ์โดยทั่วไปจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นบ้างแล้วก็ตาม แต่สตรีส่วนใหญ่ยังขาดความตื่นตัวที่จะปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นพลังในการพัฒนา และสังคมมักมองข้ามศักยภาพและผลงานของสตรีไม่ว่าจะในด้านกำลังแรงงานหรือในด้านการกำลังความคิด
2. ในการทำงานนอกบ้านผู้หญิงส่วนใหญ่จะได้รับเลือกเข้าทำงาน ได้รับค่าตอบแทน ได้รับโอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงในการทำงานน้อยกว่าผู้ชาย ทั้งนี้ได้พิจารณาจากความสามารถ หากแต่เป็นการเลือกปฏิบัติ และงานบ้านซึ่งสตรีรับภาระส่วนใหญ่อยู่นั้นก็ไม่มีค่าประเมินคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ
3. การใช้เวลาของสตรีมีความรัดตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก เมื่อต้องรับภาระทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านทำให้ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะใช้แสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาความพร้อมของตนในด้านการที่ยังขาดอยู่
4. แม้สตรีจะมีบทบาทในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น แต่ยังมีบทบาทน้อยในการตัดสินใจในระดับต่างๆ อันเป็นผลมาจากค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี

ในเรื่องปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยส่งเสริมการทำงานของสตรีในต่างประเทศมีผู้ศึกษาในเรื่องนี้ เช่น Wendy C. Wolf and Neil D. Fligstein (1979) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง "Sex and Authority in the Workplace: The Causes of Sexual Inequality" ได้กล่าวว่ ช่องว่างทางเพศในเรื่องอำนาจ (Authority) สามารถอธิบายได้โดยปัจจัย 3 ปัจจัย คือ

1. คุณสมบัติของผู้หญิง
2. พฤติกรรมและนโยบายของนายจ้าง
- 3.ทัศนคติและพฤติกรรมของตัวผู้หญิงเอง

Wolf และ Fligstein ทำการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของผู้หญิงเป็นเรื่องที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งแต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกีดกันผู้หญิงจากตำแหน่งที่มีอำนาจมากไปกว่านั้น ได้มีหลักฐานที่ชัดเจนสนับสนุนว่า พฤติกรรมและนโยบายของนายจ้างเป็นสาเหตุที่สำคัญของความแตกต่างทางเพศในเรื่องอำนาจในที่ทำงาน มากกว่าทัศนคติและพฤติกรรมของตัวผู้หญิงเอง

นอกจากนี้ Wolf และ Fligstein ยังอธิบายรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวที่ควรพิจารณาในเรื่อง ความไม่เท่าเทียมกันของการกระจายตำแหน่งที่มีอำนาจของชายและหญิง ดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้หญิง ผู้หญิงมักด้อยในคุณสมบัติในเรื่องต่างๆ ดังนี้คือ ในเรื่องการฝึกอบรม รูปแบบการจ้างงานแบบไม่ต่อเนื่อง การขาดความมั่นคงต่อองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องการย้ายถิ่นฐานอันเนื่องมาจากสถานภาพทางครอบครัว

2. พฤติกรรมและนโยบายของนายจ้างที่เป็นข้อจำกัดของผู้หญิงในการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจ ได้แก่ ทศนคติเกี่ยวกับความสามารถของผู้หญิงในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ดูแลควบคุม การขัดเกลาบทบาททางเพศที่ฝังแน่นของสังคม ทำให้มองว่าตำแหน่งใดผู้หญิงเหมาะสมที่จะทำ การที่นายจ้างมองว่าผู้หญิงเจ้าอารมณ์และไม่เหมาะกับตำแหน่งผู้ดูแลควบคุม และยังมีความเชื่อว่าผู้หญิงไม่ความเป็นผู้ดูแลควบคุมกลุ่มผู้ชายหรือกลุ่มทำงานที่มีทั้งสองเพศ อีกทั้งนายจ้างบางคนยังกีดกันผู้หญิงออกจากตำแหน่งที่มีอำนาจ ซึ่งมีสาเหตุมาจากกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร และทฤษฎีการแบ่งแยกตลาดแรงงานที่เสนอว่า ผู้หญิงควรได้รับการบรรจุงานในส่วนงานที่มีความเป็นไปได้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่จำกัด ในเมื่อโครงสร้างตลาดแรงงานเป็นเช่นนี้ จึงมีผลต่อนโยบายและแนวทางการปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ซึ่งมีผลทำให้ผู้หญิงถูกขัดขวางในการเคลื่อนที่เข้าสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจ

3. ทศนคติและพฤติกรรมของตัวผู้หญิงเอง เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับการคาดว่าผู้หญิงไม่ควรดำรงตำแหน่งทางอำนาจ ได้แก่ ทศนคติของผู้หญิงเกี่ยวกับความสามารถของตนสำหรับตำแหน่งดังกล่าว และผู้หญิงยังขาดความปรารถนาที่จะมีบทบาทการดูแลควบคุมอีกด้วย นอกจากนี้ผู้หญิงก็ยังไม่ได้รับการขัดเกลาสำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ

Morrison , White and Velsor (1987, 18-26) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง "Executive Woman : Substance Plus Style" พบว่านักบริหารระดับสูงทั้งชายและหญิงมีสภาพทางจิตวิทยา สติปัญญาและอารมณ์ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้หญิงมักจะต้องเผชิญบทบาท 2 บทบาท คือ บทบาทของผู้หญิงตามเพศของตน และบทบาทของนักบริหาร ซึ่งในบางครั้งแทบจะตรงกันข้าม และการที่นักบริหารหญิงจะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ทัดเทียมนักบริหารชายได้นั้นนักบริหารหญิงจะต้องทำงานหนักกว่านักบริหารชายถึง 2 เท่า กล่าวคือ นอกจากจะต้องแสดงคุณสมบัติทั่วไปอื่นๆ เหมือนกับนักบริหารชายแล้ว นักบริหารหญิงยังต้องแสดงเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้

1. มีความเข้มแข็งและเป็นตัวของตัวเอง ขณะเดียวกันก็ต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นด้วย
2. ต้องแสดงบทบาทที่แตกต่างไปจากบทบาทของสตรีเพศโดยทั่วไป ตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แต่ก็ไม่ควรมากเกินไปจนทำให้คนอื่นเห็นว่าเป็นคนแปลกประหลาด
3. ต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นนักบริหารหญิงที่ดีกว่าเพื่อนหญิงคนอื่นๆ ในบริษัท โดยบทบาทดังกล่าว จะอยู่ระหว่างบทบาทของบุรุษเพศและสตรีเพศ ที่มักจะเป็นบทบาทที่ขัดแย้งกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับบทบาทเหล่านี้ให้เหมาะสม ซึ่งมี 4 ประการดังนี้

ประการที่หนึ่ง ต้องกล้าเสี่ยงในการทำงาน เนื่องจากการตัดสินใจเสี่ยงเป็นคุณสมบัติขั้นต้นของผู้ที่จะก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง และความกล้าเสี่ยงของนักบริหารหญิงมักจะได้รับที่ยอมรับน้อย ดังนั้นการทำงานจึงต้องทำให้มีผลงานที่โดดเด่นอยู่เสมอ จึงจะทำให้มีโอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

ประการที่สอง ต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคงในการตัดสินใจ แต่ต้องไม่เป็นคนก้าวร้าว และไม่ควรวางตัวให้เหมือนนักบริหารชาย แต่ควรมีความนุ่มนวลในความเข้มแข็งนั้นๆ กล่าวคือ ใช้ความเป็นผู้หญิงอย่างฉลาด ไม่ใช้ความเป็นผู้หญิงมาขัดขวางการปฏิบัติงานในหน้าที่นักบริหารของตน

ประการที่สาม ต้องมีความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานให้เด่น แต่ไม่ควรจะคาดหวังว่าผลงานที่เท่ากันกับนักบริหารชายจะต้องได้รับผลตอบแทนเท่ากัน นอกจากนี้นักบริหารหญิงที่ได้รับตำแหน่งสูงมักจะถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงว่าต้องยึดงานเป็นหลัก ครอบครัวยังเป็นรอง มีความเข้มแข็งในการทำงานมีผลงานดี มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างดีเด่น มีความเต็มใจในการเดินทาง และมีความเสียสละเพื่อองค์กรด้วย

ประการที่สี่ ต้องเต็มใจรับผิดชอบงาน เอาใจใส่ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่นางานระดับล่างขึ้นมา และต้องรับผิดชอบต่อตำแหน่งของตนดูแลงานในตำแหน่งของตนให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ต้องหาประสบการณ์ให้กว้างขวาง พบปะกับบุคคลสำคัญทั้งในและนอกองค์กร โดยเฉพาะบุคคลที่สามารถลดบันดาลให้ตำแหน่งของตนเคลื่อนไหวได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารหญิงต้องสามารถยอมรับฟังคำแนะนำต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตามนักบริหารหญิงต้องมีความสามารถใช้วิจารณญาณว่าจะขอความช่วยเหลือประเภทไหน จากใคร และควรทำอย่างไรกับสิ่งที่ได้มา อีกทั้งยังควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ความเชื่อทางสังคมเกี่ยวกับบทบาทชายและหญิงมีความแตกต่างกันทั้งทางกายภาพและชีวภาพ ส่งผลให้วัฒนธรรมในสังคมไทยมีแบบแผนการปฏิบัติต่อชายและหญิงต่างกัน สำหรับชายจะมีบทบาทในการเป็นผู้นำ เนื่องจากมีลักษณะที่เข้มแข็ง อดทน เด็ดเดี่ยว ในขณะที่ผู้หญิงมีบทบาทในการเป็นผู้ตามเนื่องจากมี ลักษณะที่อ่อนแอ ละเมียดละไม แต่เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้บทบาทและสถานภาพของสตรีเปลี่ยนแปลงไป สตรีมีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนมากขึ้น โอกาสในการประกอบอาชีพมากขึ้น นอกจากนี้สตรียังสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้นำได้ แต่ในทางปฏิบัติสตรีก็ยังคงจำกัดในเรื่องโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นผู้บริหาร ด้วยเหตุผลข้ออ้างที่ว่าความสามารถในการทำงานน้อยกว่าผู้ชาย ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และในสตรีที่สมรสแล้วจะถูกเรียกร้องให้เป็นทั้งภรรยาและแม่ และยังคงต้องทำงานนอกบ้านอีก ซึ่งเป็นภาระหน้าที่และความเหน็ดเหนื่อยทำให้มีผลต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของสตรี แม้จะถูกกดดันแต่สตรีไทยก็ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยเฉพาะในการได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นที่มีจำนวนแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นชายเพียงเล็กน้อย คิดเป็นอัตราส่วนระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นชายและหญิงเท่ากับ 3 : 2 ในขณะที่อัตราส่วนระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาชายเมื่อเทียบกับผู้บริหารสถานศึกษาหญิงเท่ากับ 10 : 1 ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาสตรีไทยมีความรู้ความสามารถอย่างมาก

5. ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น

ในสังคมไทยนั้น ปัจจัยทางเพศยังมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่มากในเรื่องโอกาสการได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน โดยที่ผู้หญิงมักถูกจำกัดให้อยู่ในขอบเขตและระดับที่ด้อยกว่าผู้ชาย นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเนื่องจากขนบธรรมเนียม ประเพณีและทัศนคติของสังคมที่ยังยืนยันยอมรับบทบาทดั้งเดิมของชายและหญิง (จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์, 2530) สาเหตุที่ผู้หญิงถูกจำกัดให้อยู่ในขอบเขตและระดับที่ด้อยกว่าผู้ชายในหน้าที่การงานนั้น อมรา พงศพิชญ์ (2529) กล่าวว่า ผู้หญิงไม่ค่อยให้ความสนใจในการเข้ารับการอบรมต่างๆ เมื่อมีโอกาส ดังนั้นผู้หญิงที่มีโอกาสในการทำงานจนถึงขั้นผู้บริหารได้จะต้องเป็นผู้หญิงที่เก่ง ทำงานหนัก เพื่อแสดงความสามารถเฉพาะตัวอย่างสูงให้เป็นที่ประจักษ์ จึงจะได้รับการยอมรับในความสามารถ

นอกจากนี้ยังมีผู้ทำการศึกษาถึงอุปสรรคและปัจจัยต่างๆ ที่จำกัดให้ผู้หญิงอยู่ในขอบเขตและระดับที่ด้อยกว่าผู้ชาย ดังนี้

ประสิทธิ์ ปุษยไพบุลย์ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทัศนคตินักศึกษามหาวิทยาลัยต่อสถานภาพสตรีในสังคมเมือง พบว่า สาเหตุของอุปสรรคในการยกระดับสถานภาพสตรีไทยที่สำคัญ ประกอบด้วย สาเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสาเหตุจากข้อจำกัดในตัวสตรี สาเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่

1. ความเชื่อดั้งเดิมของสังคม สังคมยังเชื่อว่าไม่ว่าสตรีจะทำงานนอกบ้านหรือไม่ก็ตาม ภาระรับผิดชอบสำหรับงานภายในบ้านจะต้องเป็นสตรี จึงเป็นผลทำให้การแบ่งงานในบ้านระหว่างบุรุษกับสตรีเป็นไปได้อย่าง อย่างไม่กี่ก็ตาม สตรียังยอมแบกภาระนี้ โดยไม่ต้องการและไม่เรียกร้องใดๆ ทั้งสิ้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคทางสังคมดังนี้

ประการที่ 1 ในขณะที่สตรีมีโอกาสได้ศึกษาวิชาการแขนงต่างๆ เท่าเทียมผู้ชาย แต่คนในสังคมยังไม่เปลี่ยนแปลงทัศนคติมายอมรับบทบาทใหม่ของสตรี ว่าผู้ที่เคยทำหน้าที่เป็นเพียงภรรยาและมารดาจะมีบทบาทซึ่งสามารถกระทำการอันยุ่งยาก และใช้ความสามารถพิเศษเลี้ยงดูชายได้

ประการที่ 2 สตรีไม่ได้รับการส่งเสริม ทั้งทางด้านกำลังใจและกำลังความคิดที่จะต้องมียุทธศาสตร์แตกต่างไปจากเดิม และสตรีมีจำนวนน้อยที่จะกล้าเรียนวิชาที่สังคมบอกว่าไม่ใช่เรื่องของผู้หญิง และหากเรียนไปแล้วก็ไม่ได้คิดแสวงหาความมีชื่อเสียงในแขนงวิชาดังกล่าว ส่วนใหญ่จึงจำกัดตนเองให้มีความสามารถและบทบาทเท่าที่ทัศนคติของสังคมจะยอมรับเท่านั้น

ประการที่ 3 ความเชื่อและค่านิยมของสังคมที่ว่า สตรีส่วนมากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวในการทำงาน เกรงกลัวความแตกแยกก้าวร้าว ชอบใช้วิธีประนีประนอมในการ

แก้ปัญหาต่างๆ สังคมจึงยังคงมองว่าผู้ชายเท่านั้นที่สามารถเป็นชนชั้นปกครองได้ สตรีสมควรที่จะเป็นผู้ถูกปกครอง

2. การขาดความร่วมมือกันระหว่างสตรีเอง ปัญหาของสตรีจะแก้ไขได้ต้องมีความร่วมมือของสตรีด้วยกัน ซึ่งในสังคมไทยความร่วมมือดังกล่าวยังมีน้อย ด้วยสาเหตุ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความแตกต่างอย่างมากในด้านต่างๆ ของสตรีชั้นผู้นำในสังคมกับสตรีส่วนใหญ่ ทำให้สตรีชั้นผู้นำที่น่าจะมีบทบาทสูงในการแก้ปัญหา มองไม่เห็นปัญหานี้ เพราะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ประการที่ 2 ความแตกต่างในการรับรู้ปัญหา ความสำนึกในการรับผิดชอบและแนวความคิดที่จะเข้ามามีส่วนในการแก้ไขปัญหาสังคมนั้นยังแตกต่างอยู่มาก ทั้งในระหว่างกลุ่มสตรีที่มีความแตกต่างในสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และวัยต่างๆ และแม้ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันก็ยังมี ความแตกต่าง ทำให้การรวมตัวของกลุ่มสตรีเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

ประการที่ 3 การขาดความเข้าใจว่า ปัญหาสตรีเป็นปัญหาเชื่อมโยงที่จะต้องร่วมมือในการแก้ไขหลายๆ จุด พร้อมกันไป การแก้ไขปัญหาเพียงจุดใดจุดหนึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่มได้สำเร็จแต่ไม่อาจนำไปสู่การยกสถานะภาพและบทบาทของสตรีให้สูงขึ้นได้

3. การขาดความเข้าใจ ความสนใจและความจริงจังจากฝ่ายรัฐ ถึงแม้ว่าจะเริ่มมีการวางแผนเพื่อยกบทบาทและสถานะภาพของสตรีในรูปแบบต่างๆ มานานแล้ว แต่ผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายนัก สาเหตุสำคัญได้แก่

ประการที่ 1 การกำหนดนโยบายและแผน เป็นการกำหนดจากเบื้องบนลงมาล่าง ความต้องการที่แท้จริงของสตรีไม่ได้กำหนดโดยสตรีเอง แต่กำหนดโดยบุรุษ ส่วนใหญ่อาจมองไม่เห็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสตรี จึงกำหนดไปตามรูปแบบที่เห็นว่าควรจะเป็น นอกจากนี้การวางแผนนโยบายและแผนระดับสูงยังขาดแนวทางชี้ชัดที่จะสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

ประการที่ 2 การขาดองค์กรกลางที่มีอำนาจ และความสามารถที่จะรับผิดชอบในการประสานงานพัฒนาสตรี เพื่อให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่บรรลุเป้าหมาย

ประการที่ 3 การขาดการติดตาม เร่งรัด และประเมินผลงาน เรื่องนี้ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขาดหน่วยงาน (ตามข้อสอง) และขาดตัวบ่งชี้ที่จะเป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้อย่างชัดเจนด้วย

สำหรับสาเหตุจากจำกัดในตัวสตรีเอง เป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 2 ประการแรก ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความเชื่อของตัวสตรีเองในการยอมรับความด้อยกว่าในทางเพศ และมีผลให้สตรีมีข้อจำกัดในตัวเอง ดังนี้คือ ขาดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ขาดทิศทางในการปรับปรุงแก้ไข ขาดความรู้ในเรื่องสิทธิเสมอภาคของสตรี มีผลทำให้สตรีขาดแนวทาง

ที่จะใช้เป็นเครื่องชี้้นำในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาสตรี ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม รวมทั้งลักษณะนิสัยของสตรี ต้องการแสวงหาอำนาจน้อยกว่าผู้ชาย ประกอบกับความเชื่อมั่นที่ว่าความเป็นผู้นำนั้นเป็นภาระที่หนักและลำบาก สตรีส่วนใหญ่จึงเล็งคิดที่จะปรับปรุงสถานภาพและบทบาทของตน และส่วนรวม

จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของสตรีในระบบราชการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย ประกอบด้วยปัจจัยใหญ่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งพากันของคนในครอบครัว ส่วนปัจจัยภายในของตัวสตรีเองได้แก่ ลักษณะความคิดและอุปนิสัย การศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ รู้จักพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งความเชื่อและความสำนึกในความสามารถของตัวสตรีเอง

กาญจนา แก้วเทพ (2534:47-54) ได้วิเคราะห์บทบาทสตรีในสถาบันต่างๆ ของไทย โดยเสนอสิ่งที่สตรีไทยควรแก้ไขเพื่อแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมนั้น มีอยู่ 2 ประเภท

1. อุปสรรคที่เกิดมาจากตัวสตรีเอง ซึ่งหมายถึง

- **ด้านการศึกษา แสวงหาความรู้** ที่เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สตรีไม่สามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างเต็มภาคภูมิเนื่องจากขาดการศึกษา สตรีไม่ใส่ใจต่อแหล่งข่าวสารที่เป็นสาระประโยชน์ แต่ชอบด้านการบันเทิงมากกว่า เช่น ดูละครโทรทัศน์ อุปสรรคดังกล่าวนี้ สตรีต้องปรับปรุงตนเอง ต้องมีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในรูปแบบต่างๆ

- **ความสามารถในการคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น** ความสามารถดังกล่าวนี้ คือการมีความมั่นใจในตนเอง ภาคภูมิใจในความเป็นหญิง รู้ถึงจุดเด่นและข้อเสียของตนเอง คนในสังคมมักคิดเสมอว่าหญิงต้องเป็นผู้ตามชายเสมอ แต่จริงๆ แล้ว ผู้หญิงมีความสามารถในการเรียนรู้ทุกอย่างเท่ากับผู้ชาย เพียงแต่ขาดโอกาสเท่านั้น

- **การกล้าแสดงออก** ผู้หญิงมักขาดความกล้าหาญ ไม่กล้าแสดงออก โดยเฉพาะถ้าเป็นการพูดต่อหน้าชุมชน หรือการที่ต้องแสดงความคิดเห็นในคนหมู่มาก แต่ในทางกลับกันเมื่อภายหลังการประชุมดังกล่าวแล้วเสร็จกลับกลับคุยกันอย่างเสียงดัง หรือเรียกได้ว่า แข่งกันคุยทีเดียว การแสดงออกและความกล้าหาญไม่ได้หมายถึง การรบราฆ่าฟันกับใคร เพียงแต่ต้องการให้ผู้หญิงแสดงความคิดเห็นของตนเอง กล้ายืนหยัดในหลักการของตนเองบ้าง

2. **อุปสรรคที่เกิดจากเงื่อนไขภายนอก** หมายถึง สิ่งที่ไม่ได้เกิดจากตัวผู้หญิงเอง แต่เป็นปัจจัยด้านอื่นที่มากระทบต่อผู้หญิงจนเกิดอุปสรรค ได้แก่ กฎหมายที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงดำรงตำแหน่งบางอย่าง ครอบครัว และงานบ้าน ซึ่งทำให้ผู้หญิงไม่สามารถปลีกตัวไปทำงานเพื่อชุมชนหรือในที่ห่างไกลได้ ทางที่ดีที่สุดสำหรับอุปสรรคอันนี้ คือต้องได้รับความช่วยเหลือจากคนในครอบครัวของผู้หญิงเอง

สรุปได้ว่าปัจจัยต่างๆที่จำกัดให้ผู้หญิงอยู่ในขอบเขตและระดับที่ต่ำกว่าผู้ชายในหน้าที่การงานแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัยคือ 1. ปัจจัยภายในตัวผู้หญิงเอง ได้แก่ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน รวมทั้งอุปนิสัยและความคิด และ 2. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมการในการทำงาน และการให้ความช่วยเหลือของคนในครอบครัว

6. การวิจัยรายกรณี (Case Study)

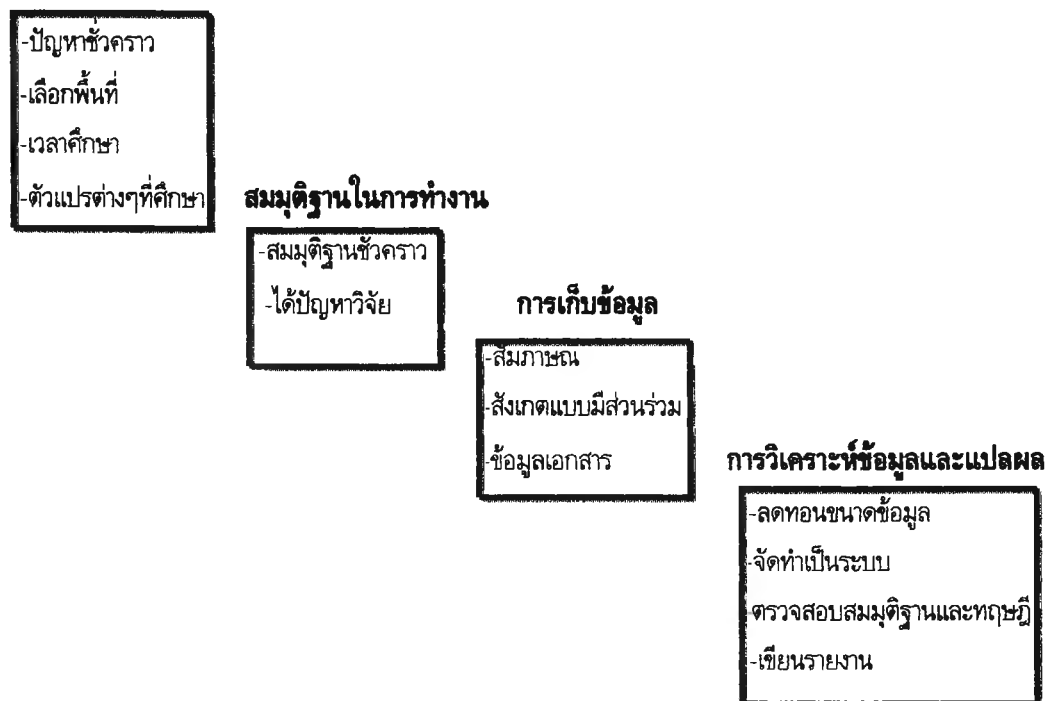
การวิจัยรายกรณี (Case Study) เป็นวิธีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลเชิงสังคมเพื่อนำเสนอภาพความเป็นจริงเชิงสังคมของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หน่วยในการศึกษารายกรณีนั้น อาจเป็นบุคคล ครอบครัว กลุ่มบุคคล สถาบันทางสังคม หรือแม้แต่ชุมชนก็ได้ จุดมุ่งหมายในการศึกษาก็คือเพื่อที่จะทำความเข้าใจวงจรชีวิต (Life cycle) หรือช่วงใดช่วงหนึ่งของวงจรชีวิตของหน่วยที่จะศึกษา ส่วนแนวทางในการศึกษานั้นเป็นการศึกษาแบบเจาะลึกและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ซึ่งอธิบายสถานภาพปัจจุบันของหน่วยที่ศึกษาหรือมีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของหน่วยที่จะศึกษา การวิจัยรายกรณีเป็นการศึกษาระยะยาวเพื่อนำเสนอพัฒนาการของสิ่งนั้นๆในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง (Best and Kahn, 1989)

ประโยชน์ของการศึกษารายกรณีที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการรักษาความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษาไว้ได้ ตัวอย่างเช่นในการศึกษาถึงตัวบุคคลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ เช่น เพศ วัย อาชีพ รายได้ เชื้อชาติ การศึกษา สถานภาพสมรส ซึ่งในการศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถคงลักษณะที่เด่นชัดของหน่วยที่ศึกษาไว้ได้เมื่อถามลึกซึ้งลงไปในการคิดเห็น ทศนคติ บุคลิกภาพในความเป็นปัจเจกบุคคลหรือความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาไว้ได้ทั้งหมด (สายฤดี วรรกิจโกคาทร, 2533 อ้างถึงใน นพดล เจนอักษร, 2536)

องค์ประกอบและขั้นตอนการทำงานวิจัยคุณภาพ

นิตา ชูโต (2540) ได้เสนอแผนภาพองค์ประกอบและขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยคุณภาพ ดังนี้

การวางแผน



แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบและขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยคุณภาพ

ขั้นตอนแรกของการเริ่มงานวิจัย คือ การเตรียมตัวทำงานในสนามซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก “สนาม ในการวิจัยเชิงคุณภาพคือที่ที่ปรากฏการณ์สังคมที่เราจะศึกษานั้นเกิดขึ้น”

1. การเลือกสนาม

การเลือกสนามหรือสถานที่วิจัยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายๆ ประการทั้งที่เกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาว่าเหมาะสมกับสถานที่วิจัย และ/หรือนักวิจัยจะสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้หรือไม่ รวมทั้งนักวิจัยมีความรู้เดิมคุ้นเคยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ มาก่อน

2. ยุทธวิธีเข้าสู่สนาม

นักวิจัยมียุทธวิธีใหญ่ๆ 2 แบบอย่าง ในการแสดงออกถึงสถานภาพของนักวิจัย ได้แก่ แบบเปิดเผย (overt) คือ นักวิจัยขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลในสถานที่ใดที่หนึ่งโดยเปิดเผยสถานภาพการเป็นนักวิจัย และแบบปกปิด (covert) เมื่อต้องการได้ข้อมูลสนามแบบปิดต่อคนภายนอก กรณีดังกล่าว นักวิจัยจะสวมบทบาทเป็นคนอื่นปะปนเข้าสนามโดยไม่แจ้งให้ผู้คนที่อยู่ในสนามรู้บทบาทที่แท้จริงของตนเอง (นิตา ชูโต, 2540) การเลือกยุทธวิธีต่างๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะเรื่องที่จะศึกษา ตลอดจนสภาพและสถานการณ์ใน

สนาม การวางแผนเลือกใช้ยุทธวิธีที่เหมาะสมจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและนำไปสู่ข้อมูลที่สมบูรณ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2539)

3. การสร้างสัมพันธภาพในสนาม

เมื่อนักวิจัยได้รับอนุญาตเข้าไปในสนามแล้ว ต้องเริ่มแนะนำตนเองตามสถานภาพและบทบาทที่กำหนดไว้ และควรรักษาสถานะและบทบาทดังกล่าวไว้ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภาคสนาม (สุภางค์ จันทวานิช, 2539) สิ่งสำคัญที่จะทำให้การเก็บข้อมูลราบรื่นและได้ข้อมูลที่มีคุณภาพขึ้นอยู่กับ การสร้างสัมพันธภาพ (rapport) การปฏิบัติตนให้เข้ากับบรรยากาศของสนาม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งกาย กิริยา วาจา การประพฤติ การปฏิบัติตนซึ่งไม่ควรจะมากหรือน้อย หรือเกินมาตรฐานของบุคคลในสนามที่ศึกษาอยู่ (นิตา ชูโต, 2540)

4. การรวบรวมข้อมูลในสนาม

การวิจัยเชิงคุณภาพนั้น การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำควบคู่กันไป กล่าวคือ เมื่อได้ข้อมูลมาไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเอกสาร สังเกตหรือสัมภาษณ์ นักวิจัยจะวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องจากแหล่งต่างๆ ในสนาม โดยการสังเกต สัมภาษณ์ซ้ำหลายๆ แหล่งจากผู้ให้ข้อมูลหลายคน ด้วยวิธีการหลายๆ วิธีการ แล้วค่อยๆ ปรับสมมุติฐานชั่วคราวไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเกิดความชัดเจนในข้อมูลและการตีความหมาย

5. การจากสนาม

การจากสนามเป็นเรื่องที่นักวิจัยต้องตัดสินใจเองว่า ควรสิ้นสุดเมื่อไร และควรทำอะไรจึงจะเหมาะสม สำหรับนักวิจัยและผู้ให้ข้อมูลซึ่งเริ่มเบื่อกันในกรณีที่ไม่เกิดปัญหาผิดปกติ

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 การสังเกต (observation) การสังเกตจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของคนในสังคมมากกว่าสังเกตตัวคนแต่ละคน การสังเกตมี 2 แบบคือ

6.1.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) คือการเข้าไปเกี่ยวข้องกับหรือร่วมกิจกรรมด้วย เช่น ไปร่วมงานศพ ผู้วิจัยจะเห็นพฤติกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ แบบแผนพฤติกรรม ความสัมพันธ์ของบุคคลและความหมายของพฤติกรรมนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันผู้วิจัยก็ควรพูดคุยและสัมภาษณ์ซักถามพร้อมๆ กันไปเช่นเดียวกัน

6.1.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (nonparticipant observation) เป็นการสังเกตโดยที่ผู้วิจัยไม่ได้ไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ผู้วิจัยเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกกิจกรรมที่เกิดขึ้น จึงไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ละเอียดเหมือนการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมจึงเหมาะในการเข้าสู่สนามในช่วงแรกๆ หรือขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ เช่น การสังเกตการประชุมกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ผู้จัดไม่อนุญาตให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุม เป็นต้น

6.2 การสัมภาษณ์ (interview) การสัมภาษณ์เป็นการซักถามหรือสนทนาตามที่ผู้วิจัยต้องการสนทนาหรือการซักถามจะมากหรือน้อย ใช้เวลานานเท่าไรขึ้นอยู่กับผู้ให้สัมภาษณ์ แบบของการสัมภาษณ์ จะต้องดูให้เหมาะสมกับเวลา รูปแบบการสัมภาษณ์

6.2.1 การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (formal interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามไว้แน่นอนในการสัมภาษณ์ และต้องการถามคนจำนวนมากในการที่จะนำมาเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับ

6.2.2 การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) หรือการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพนิยมใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ที่ไม่เคร่งครัดในการตั้งคำถาม แต่มุ่งที่จะทำความเข้าใจทัศนะหรือระบบความคิดของบุคคลในการให้ความหมายในปรากฏการณ์ต่างๆ

6.2.3 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้รู้ในชุมชนที่จะให้ข้อมูลอย่างละเอียด เกี่ยวกับงานต่างๆ เช่น พัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของหมู่บ้าน (ถามผู้ใหญ่บ้านหรือผู้อาวุโสที่เป็นหัวหน้ามาตั้งหมู่บ้าน) ด้านการศึกษา (ถามครูในหมู่บ้าน)

6.3 การบันทึกข้อมูล (field note) การบันทึกภาคสนามมีความสำคัญมาก เพราะจะป้องกันการหลงลืม ผู้วิจัยจึงควรบันทึกข้อมูลเอาไว้ อาจจะใช้สมุดบันทึกขนาดเล็กติดกระเป๋า เมื่อจำเป็นต้องจดชื่อบุคคลหรือสถานที่สำคัญย่อๆ เมื่อไปถึงที่พักหรือมีเวลาพักก็ขยายให้มากขึ้นตามที่ได้สังเกต หรือสัมภาษณ์บุคคล

6.4 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นขณะที่เก็บข้อมูลไม่ว่าจะเป็นการสังเกต การสัมภาษณ์ ข้อมูลในสนามนั้น นักวิจัยจะใช้เวลาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ควบคุมกันไปและนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับแนวคิด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนเพิ่มความแม่นยำตรงของการวิจัยมากขึ้น ดังนั้นช่วงการเก็บข้อมูลกับการวิเคราะห์ จึงมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดเป็นสองช่วง แต่เป็นกระบวนการที่ควบคู่กันไป เพียงแต่ความเข้มข้นของกิจกรรมในแต่ละช่วงแตกต่างกัน Lofland (1971 อ้างถึงใน นิตา ชูโต, 2540)

7. กิจกรรมการวิเคราะห์

7.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) หมายถึงกระบวนการ “เลือกเพิกพินิจจุดที่น่าสนใจ ทำให้เข้าใจง่าย สรุปย่อปรับข้อมูลดิบ” ที่เก็บจากสนาม จะเห็นว่า การปรับลดทอนข้อมูลนั้นเราทำอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงความคิด เป็นการเก็บข้อมูล การเลือกสนาม การตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลอะไรที่แทนแนวคิดนั้นๆ และในช่วงการเก็บข้อมูลเราก็ทำการลดทอนข้อมูล (คือสรุป ลงรหัส ทดสอบแนวคิด รวมเป็นกลุ่มแบ่งเป็นส่วนๆเขียนข้อสรุปชั่วคราวและแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลาไปจนกระทั่งเขียนรายงานเสร็จ)

7.2 การแสดงข้อมูล (Data display) หมายถึง “กระบวนการวิเคราะห์ การคัดเลือก เห็น สรรหาตัวอย่างข้อมูล หรือสารสนเทศไม่ว่าจะเป็นการสรุปจากรายงาน การสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์หรือการกระทำของตัวละคร” นำมาแสดงเป็นหลักฐานของข้อสรุปชั่วคราวสรุปไว้ เพื่อแสดงให้เห็น และก็ให้เกิดความเข้าใจว่า อะไรเกิดขึ้น ทำไม อย่างไร อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป

7.3 การสร้างข้อสรุปและการยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) หมายถึง “การสังเคราะห์ข้อสรุปย่อยๆ ในช่วงแรกๆ เข้าด้วยกันเป็นข้อสรุปและตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยในช่วงสุดท้าย” เมื่อนักวิจัยได้ข้อมูลในช่วงแรก และเริ่มวิเคราะห์เขาจะมองเห็นความหมาย ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง ฯลฯ ได้หลายๆ ข้อสรุปซึ่งเขาก็จะสรุปเก็บไว้พลางๆ ก่อนแล้วค่อยๆ เก็บข้อมูลทดสอบแนวความคิดสรุปชั่วคราวไปเรื่อยๆ เพราะข้อสรุปยังไม่มั่นคง ยังต้องการหลักฐานพิสูจน์ยืนยันให้ชัดเจน การพัฒนาข้อสรุปย่อยๆ ไปสู่ข้อสรุปใหญ่ๆ ขึ้นไปนี้เป็นก้าวแรกของการพัฒนาทฤษฎีจากสภาพเฉพาะไปสู่ข้อสรุปทั่วๆ ไป คือกระบวนการของการประมวลความคิดอันเกิดจากข้อมูลรูปธรรมไปสู่รูปแบบที่เป็นนามธรรม เป็นทฤษฎี ตามวิธีการอุปนัยนั่นเอง

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสตรี

1. **บวร ประพฤติกี และคณะ (2520)** ทำการศึกษาเรื่อง สตรีไทยบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร โดยสุ่มตัวอย่างสตรีระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่มคือภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคองค์กรระหว่างประเทศ พบว่า

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้นำสตรี กล่าวคือ ผู้นำสตรีที่ได้รับการศึกษามากเท่าไร ทำให้มีโอกาสในการที่จะไต่เต้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งระดับบริหารขององค์กรสูงมากขึ้น และสามารถบรรลุผลสำเร็จในการบริหารสูง

2. ค่านิยมของสังคมไทยมีความสัมพันธ์กับผู้นำสตรี

-สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองมีโอกาสที่จะไต่เต้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย

-โดยลักษณะส่วนตัวแล้วนักบริหารสตรีส่วนใหญ่ชอบอำนาจนิยม

-สตรีที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย โอกาสจะเป็นผู้นำทางการบริหารมี

น้อย

-ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้บริหาร เป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้สตรีมี

โอกาสเป็นนักบริหารมากขึ้น

2. ราชวี ฤทธิสาร (2523) วิจัยเรื่อง บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6 โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ฉบับ คือแบบทดสอบบุคลิกภาพและแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งมิติสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธ์
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีลักษณะบุคลิกภาพเรียงจากมากไปน้อยคือ ความอดทน ความมีน้ำใจ ความมีระเบียบ การรู้สำนึก การเข้าใจผู้อื่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ การเปลี่ยนแปลง ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความเป็นอิสระ ความมีอำนาจ การแสดงตัว การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร การก้าวร้าว และความสนใจทางเพศ
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีบุคลิกภาพด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความเป็นระเบียบ ความเป็นอิสระ ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความอดทน ความสนใจทางเพศ และการก้าวร้าว แตกต่างจากเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีบุคลิกภาพด้านการก้าวร้าวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำ และบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรู้สำนึก และการก้าวร้าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
8. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นระเบียบ และความอดทนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
9. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับความมีไมตรีสัมพันธ์ และการให้ผู้อื่นเอื้ออาทรและความมีน้ำใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3. กลิ่นแก้ว ป. จินตนาพันธ์ (2529) ได้เขียนเรื่อง สตรีไทยในระดับผู้บริหาร ได้วิเคราะห์ถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสตรีไทยในระดับผู้บริหารได้แก่

1. ตัวแปรในเรื่องข้อมูลส่วนตัว

1.1 การศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองแล้วยังก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

1.2 อายุ เนื่องจากสังคมไทยให้ความสำคัญแก่ผู้อาวุโส เพราะคาดว่าผู้อาวุโสมีประสบการณ์มากกว่า และยังทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่เป็นชาย

1.3 สถานภาพสมรส ในการทำงานของสตรี โดยเฉพาะสตรีผู้บริหารระดับสูง ความเข้าใจและยอมรับของสามีเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะหากสามีรู้สึกไม่ไว้วางใจและขาดความมั่นใจเมื่อคิดว่าสตรีผู้เป็นภรรยาจะมีความก้าวหน้าในการทำงานที่สูง เพราะเกรงว่าตนจะมีความสำคัญน้อยลงในการเป็นผู้นำของครอบครัว และภรรยาจะมีความเป็นอิสระมากขึ้นทางสังคมและเศรษฐกิจ จากการสังเกตวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของสตรีนักบริหาร มีจำนวนไม่น้อยที่กล่าวว่า แม้ตนจะมีความสามารถในการทำงาน แต่จำต้องไม่แสดงในการอยู่ร่วมกันในครอบครัว และคิดว่าชายไทยเป็นจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่สามารถรับความเท่าเทียมของสตรีในสังคมได้

1.4 ภูมิหลังทางครอบครัว สตรีนักบริหารมาจากครอบครัวที่มีฐานะทางสังคมค่อนข้างสูง แต่ทั้งนี้ไม่ใช่ว่าผู้ที่ต่อสู้ด้วยตัวเองจะไม่มีเลย ในสังคมไทยมีสตรีนักบริหารรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวมาด้วยตนเอง

2. ตัวแปรด้านอุปนิสัย ลักษณะส่วนตัวของบุคคล

2.1 เชื้อมั่นในตัวเองสูงว่ามีความสามารถในการทำงานเท่าเทียมชาย

2.2 ประสงค์ในความมีอำนาจ

3. ลักษณะการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรสำเร็จไปด้วยดี จำเป็นต้องมีความร่วมมือและมีการทำงานเป็นทีม

4. จิตกรร หล่อสุวรรณ์รัตน์ (2530) วิจัยเรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. สถานภาพของสตรีไทยในระบบราชการ พบว่า โอกาสในการทำงานมีน้อยกว่าบุรุษในบางตำแหน่ง การก้าวหน้าในตำแหน่งผู้บริหาร สตรีต้องทำงานหนักจึงจะถูกรับ

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรี ได้แก่ มีความรู้สูง มีประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาความรู้อยู่เสมอ และสภาวะทางครอบครัวของสตรี

3. บุคลิกภาพที่คาดหวังของสตรีผู้นำทางการบริหาร พบว่าต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในสังคม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีอัธยาศัยดีต่อบุคคลทั่วไป มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม เทียงธรรมต่อผู้

ได้บังคับบัญชา ตลอดจนมีรสนิยมดีในการแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่มี
ใช้ก้าวร้าว

4. ผู้บริหารสตรีกับบทบาทในครอบครัว ต้องสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกในครอบครัว ต้องปรับบทบาท รู้จักยืดหยุ่น ผ่อนปรน ใช้หลักจิตวิทยาเพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาต่อสัมพันธภาพใน
ครอบครัว

5. แนวทางในการส่งเสริมบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี พบว่า ต้อง
มีการแก้ไขทัศนคติ และค่านิยมของสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี โดยอาศัยความร่วมมือจากภาค
รัฐบาลและเอกชน

5. วิภา มณีเนตร (2533) วิจัยเรื่อง กระสวนอาชีพและปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง
ผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. กระสวนอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามี 3 แบบ คือ

1.1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 24-28 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนก่อนเป็นผู้บริหาร

1.2 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู อาจารย์ มีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 11-16 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนหลังจากเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว

1.3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการก่อนได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 19-21 ปี และเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนหลังเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน คือ อุปนิสัยในการทำงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ รักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยังสามารถกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารสตรี มีดังนี้

1. มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
2. ได้รับการศึกษาทางด้านบริหารการศึกษา
3. ได้รับการฝึกฝนและเตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหาร

4. มีสติปัญญาดี
5. มีความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับ
6. เคยทำงานด้านการบริหารมาก่อน
7. เคยทำงานในท้องที่ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร
8. บุคคลใกล้ชิดในการสนับสนุนในการทำงาน
9. มีความสุขกับการทำงาน
10. มีลักษณะเป็นผู้นำ
11. มีมนุษยสัมพันธ์ดีรู้จักปรับตัว
12. รู้สถานการณ์และสภาวะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
13. มีฐานะทางสังคมเป็นที่ยอมรับ
14. มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้บริหารดีเด่น

6. **ชุดิมา เหตุานุรักษ์ (2534)** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับบริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าขึ้นไป จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าสตรีที่ได้รับการหล่อหลอมมีความคิดความเชื่อเกี่ยวกับบทบาททางเพศ ที่มักจะสอนให้สตรีเป็นผู้ตาม และประเมินว่าสตรีด้วยคุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการบริหารก็ตาม แต่ความคิดความเชื่อดังกล่าวมิได้มีผลให้เกิดความต้อยในการแสดงความสามารถในการทำงานของผู้บริหารสตรี หากแต่สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานคือการขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ด้วยการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถทางเทคนิคการบริหาร ก็จะช่วยทำให้ผู้บริหารสตรีสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำหน้าที่ทางการบริหารนั้นมิใช่สิ่งที่ยากลำบากสำหรับสตรีเพศ หากแต่การที่สตรีจะเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพในอนาคตได้นั้น สตรีจะต้องเตรียมตัว ด้วยการศึกษาค้นคว้าทั้งด้านเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ ปัญหาอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงมีความคล้ายคลึงกัน แตกต่างกันเฉพาะลำดับความสำคัญของปัญหาเท่านั้น โดยผู้บริหารหญิงมีปัญหาอุปสรรคเรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

1. ขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหาร
2. รู้สึกไม่แน่ใจในสถานภาพปัจจุบันของตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับความคิดเห็น
4. ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น
5. สภาพทางร่างกายไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับความสามารถในการเป็นผู้นำ

7. ภาวะครอบครวทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง
9. ความเชื่อเกี่ยวกับบทบาททางเพศจึงไม่ได้รับความเชื่อถือในการบริหารงาน
10. เกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7. บุพมา พินิจ (2534) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งพัฒนากร ผลการวิจัยพบว่า

สตรีมีความสามารถเป็นผู้นำทางการบริหาร (พัฒนากรจังหวัด) เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ข้าราชการสตรีจะต้องแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนที่ศึกษาพบคือ ควรมีความยุติธรรม มีความหนักแน่นและมั่นคงในอารมณ์ ศึกษาและยอมรับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข

8. วันทนา ปทุมเทศวพัฒนา (2536) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผลการวิจัยพบว่า

พฤติกรรมคำสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และใช้วิธี ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการการเงิน

9. กุลยา ธรรมจินดา (2537) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการของสตรีในการก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารของบัณฑิตสตรีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2534 จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า

ในการก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นตัวขัดเกลา และทำให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมากขึ้น รายได้ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งภูมิหลังทางครอบครัวที่มีบิดามารดาเป็นผู้บริหาร ความเชื่อในเรื่องบทบาทหน้าที่โดยธรรมชาติ ส่วนในเรื่องความเชื่อเรื่องบทบาททางเพศในการทำงานยังมีผลต่อความก้าวหน้าขึ้นสู่ระดับผู้บริหาร

นอกจากนี้การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีในต่างประเทศได้แก่ ผลการศึกษาของ Emmajean Moses Stepherson (1981 : 4294 A - 4295 A), Sharon A. Domor (1983 : 336 A), Sylvia, S. Suloski (1988 : 1616 A) and Janet Mebee Edgin (1987 : 2390 A) พบว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสตรีมีดังนี้

1. มีการศึกษาระดับปริญญาโท
2. มีสติปัญญาดีเมื่อเรียนอยู่ในโรงเรียนหรือวิทยาลัย นอกจากนี้ก็เป็นผู้นำด้านกีฬา ชุมชน กิจกรรมและสถานักเรียน
3. ได้รับการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ทางอาชีพสูงกว่าข้าราชการครูอื่นๆ
4. มีสุขภาพดีเยี่ยม ลาหยุดงานเพราะป่วยน้อย
5. มีความสุขกับการทำงาน
6. เคยรับราชการในพื้นที่ที่ได้เป็นผู้บริหารมาก่อน
7. ตั้งเป้าหมายที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารไว้ตั้งแต่เริ่มทำงาน
8. มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง
9. ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ได้แก่ บิดามารดา สามี ในการศึกษาและการทำงานด้านบริหาร
10. มีลักษณะเป็นผู้นำ

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น

1. วิจิต ทองนัยและคณะ (2529) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารและผลงานของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

วิธีการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาและการแก้ปัญหา ผู้บริหารดีเด่นเน้นมนุษยสัมพันธ์ มีกระบวนการบริหารเน้นประชาธิปไตยและมุ่งผลงานตามลำดับ โดยมีอุดมคติในการทำงานเช่น มีความยุติธรรมในการบริหารงาน โดยมองว่าค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน รู้งานรู้หน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ รับผิดชอบในหน้าที่ เสียสละ อดทน ซื่อสัตย์ รักงานและรักชุมชนเป็นต้น ส่วนวิธีการแก้ปัญหาในโรงเรียน ผู้บริหารมีเทคนิคที่สำคัญคือ ศึกษาค้นคว้าสาเหตุแห่งปัญหา กำหนดวางแผนทางการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาและติดตามผล

ผลงานที่ภาคภูมิใจของผู้บริหารดีเด่น ร้อยละ 42 เป็นผลงานการพัฒนาโรงเรียนด้านอาคารสถานที่และชุมชน รองลงมาคือ การจัดการเรียนการสอนได้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรคิดเป็นร้อยละ 27 ที่เหลือเป็นผลงานด้านการผลิตการจัดหาและบริการสื่อการเรียนการสอน การจัดทำโครงการสนับสนุนการเรียนการสอน และการจัดระบบบริหารโรงเรียน

2. สิริเพ็ญ เอมละทอง (2531) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและผู้จัดการโครงการดีเด่น เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของครูดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและผู้จัดการโครงการดีเด่น ในเรื่องปัญหาของการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา

1. ในด้านบุคลากร ยังขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและมีความต้องการได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ในด้านนักเรียน คือ ปัญหาในด้านสุขภาพและยังขาดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา
3. ในด้านวิชาการ คือ จำนวนหลักสูตรไม่เพียงพอ
4. ในด้านธุรการ การเงิน คือ การจัดเก็บระเบียบข้อมูลที่เป็นระบบ

ส่วนแนวทางในการแก้ปัญหาตามความคิดเห็นของครูดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและผู้จัดการโครงการดีเด่น ควรจะเร่งดำเนินการแก้ไขในด้านความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณธรรมในด้าน ความมีศีลธรรม ความยุติธรรม และความรู้ความสามารถผู้บริหารโรงเรียน

3. เสนีย์ สังขพันธ์ (2532) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีอายุราชการมากกว่า 25 ปีขึ้นไป ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพบว่า มีการวางแผนงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งแผนควบคุมกำกับ โดยกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายที่ชัดเจนร่วมกับกรรมการศึกษามากที่สุด กำหนดหน้าที่และอำนาจงานในแต่ละตำแหน่งโดยมอบหมายให้บุคลากรในโรงเรียนหลังจากที่มีการประชุมแล้วสั่งตามมติที่ประชุม และการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีความสำคัญมากที่สุด

4. นवलศรี ตาลิน (2533) ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตามการรับรู้ของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นเป็นเพศชายมากกว่า เพศหญิง มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ตามการรับรู้ของตนเอง ในด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ดังนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47 คือ การวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างพินิจพิเคราะห์และยุติธรรมก่อนตัดสินใจสั่งการ โดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียของส่วนรวมเป็นสำคัญ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 คือ แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นด้วยความจริงใจ
3. ทักษะด้านเทคนิค ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 คือ ทำหน้าที่ประธานในการประชุมได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด

5. นพดล เงินอักษร (2537) ทำการศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจการบริหารของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทย ซึ่งเป็นการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ฐานอำนาจประเภทต่างๆ ของกรณีศึกษาได้เริ่มพัฒนาขึ้นโดยลำดับในลักษณะของการสั่งสมมาทีละเล็กละน้อยตลอดระยะเวลาที่ยาวนานในชีวิตของกรณีศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่า ฐานอำนาจเหล่านี้มาจาก

1. บรรยากาศและบริบทการบริหารงานของกระทรวงตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน
2. องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวของกรณีศึกษา

สำหรับการใช้อำนาจในกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน คือ

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล ใช้อำนาจเป็น 2 กรณี คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุและการให้รางวัลในลักษณะอื่น
2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือลงโทษ ใช้อำนาจโดยการตำหนิด้วยวาจา การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร และการเจียม
3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย ใช้อำนาจภายใต้หลักการกระจายอำนาจ การเชื่อถือและการให้เกียรติผู้บังคับบัญชา การเร่งให้ปฏิบัติโดยไม่ชักช้า และการประนีประนอมประสานประโยชน์
4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง
5. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ใช้ผ่านบุคลิกภาพและคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรณีศึกษาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน

สำหรับฐานอำนาจที่นอกเหนืออำนาจจากกรอบทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน คือ

1. ฐานอำนาจพึ่งพาหรือประสานอำนาจ
2. ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์
3. ฐานอำนาจที่เกิดจากบารมี ซึ่งเกิดจากการบำเพ็ญความดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามของผู้อื่น

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารสตรีและผู้บริหารดีเด่น มุ่งเน้นทักษะกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และทักษะการประสานสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากรในโรงเรียน และหน่วยงานอื่น