รูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

Model for Promoting the Women Executive to Become the Administrative Position in Basic Education Secondary School under Office of Basic Education

ปนัดดา นวธนโชติ[1], ผศ.ดร.วิภาภรณ์ ภู่วัฒนกุล[2]
Panadda Navanachote[1], Assistant Professor Dr. Vipaporn Punattanakun[2]
[1]นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
[1]Ph.D.Student in Doctor of Philosophy Program in Educational Administration,
[1]วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา
[1]College of Management University of Phayao
Email : panatda.nawathanachot@gmail.com

Abstract

The main purpose of this study was to construct the model for promoting the women executive to become the administrative position in basic education secondary schools under The Office of Basic Education. This research used both qualitative and quantitative methods. The population was 549 females school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 1–10. The findings were found that: (1) The factors that promoted the women executive to become the administrative position in basic education secondary school under The Office of the Basic Education Commission were the personal and professional factor (2) Model for promoting the women executive to become the administrative position in basic education secondary schools under The Office of the Basic Education was constructed by using Exploratory Factor Analysis (EFA), which found seven elements of personal factors: (1) commitment (2) self–efficacy (3) confidence to encounter with conflicts (4) work and family balance (5) belief in non–conflicted roles (6) convenience in geographical mobility and (7) support from a spouse. In addition, there were eight elements of professional factors: (1) accessing to men networks (2) building networks among women (3) getting recognition from men (4) standing against women demeaning (5) structure of the equal compensation (6) mentoring and role model (7) image of masculine leader and (8) gender socialization. Furthermore, the second order confirmatory factor analysis (CFA) found that the model for promoting the women executive to become the administrative position in basic education secondary schools under The Office of the Basic Education Commission with all factor loading values passed the minimum statistics thresholds, which was 0.4. Psychological factor was the most loaded element 0.999. For standard error (SE) and t–test, 7 of 8 factor loading values were different with statistical significance at 0.01 level.

However, there was only one element, masculine leader image, which factor loading was 0.217. When considering the values of R2 which indicated inversion ratio between latent variable and commonalities, psychological dimension showed the highest value of R2 which was .998, following by political dimension of which R2 was .994. Equality of the structural income gap showed the lowest value of R2 which was .047. Overall, the model was fit with statistical significance at 0.05 level. Thirty experts evaluated that the model for promoting women to become the administrative position in basic education secondary schools under The Office of the Basic Education Commission was a very appropriate model.

Keywords : Administrative Position in School, Model for Promoting Women Executive, Basis Educational Secondary School, Personal factor, Professional Factor, Exploratory Confirmation Analysis, Confirmatory Factor analysis

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและปริมาณ กลุ่มประชากร ได้แก่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1–10 จำนวน 549 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งเสริมเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพ 2) การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า ปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความมุ่งมั่น 2) ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง 3) ความกล้าเผชิญความขัดแย้ง 4) การจัดสมดุลงานและครอบครัว 5) การเชื่อในบทบาทที่ไม่ได้ขัดแย้งกัน 6) ความสะดวกในการย้ายถิ่นฐานและ 7) การได้รับการสนับสนุนจากคู่ครอง ส่วนปัจจัยเชิงวิชาชีพที่ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเข้าถึงเครือข่ายของบุรุษ 2) การสร้างเครือข่ายระหว่างสตรี 3) การสร้างการยอมรับจากเพศตรงข้าม 4) การยืนหยัดต่อคุณค่าของสตรี 5) โครงสร้างของผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน 6) การมีผู้ชี้แนะและแบบอย่างภายในองค์กร 7) ภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่ และ 8) การขัดเกลาบทบาททางเพศ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับที่สองของตัวแปรการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบ 14 องค์ประกอบที่น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่ามากกว่า 0.40 โดย มิติเชิงจิตวิทยา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.999 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error: SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่ ๆ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.217 ค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม

(Communalities) พบว่า การได้รับมิติเชิงจิตวิทยา มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ .998 รองลงมาคือ มิติเชิงการเมือง มีค่าเท่ากับ 0.994 และน้อยที่สุดคือการมีโครงสร้างของผลค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน มีค่าเท่ากับ .047

ในภาพรวมพบว่า การวิเคราะห์รูปแบบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่า รูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร, ผู้บริหารสตรี, ปัจจัยเชิงบุคคล, ปัจจัยเชิงวิชาชีพ, การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน, โรงเรียนมัธยมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความนำ

ความเสมอภาคระหว่างบุรุษและสตรีเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เป็นหนึ่งในเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) และที่สำคัญคือ เป็นหลักการพื้นฐานของสิทธิมนุษยชน (United Nations Population Fund, 2005) ธนาคารโลก (World Bank) เสนอว่า ความเสมอภาคทางเพศจะเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาสำคัญในระดับโลกของศตวรรษที่ 21 หลายประการ อาทิ ปัญหาความยากจนและความหิวโหย ความเหลื่อมล้ำและโอกาสทางการศึกษา ปัญหาความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ปัญหาการลดลงของผลิตภาพและการชะลอตัวของการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Mason, 2003) นอกจากนั้น การยกระดับสถานภาพของสตรีให้ทัดเทียมกับบุรุษจึงเป็นการยกระดับสังคมโดยรวม เพราะทุกคนได้ประโยชน์จากสิ่งนี้ไม่ว่าจะมีเพศสภาพใดก็ตาม (UN, 2016) ดังนั้น ประเด็นเรื่องความเสมอภาคทางเพศจึงเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญและได้รับการถกเถียงกันมากที่สุดในระดับโลกตลอดช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา

ในหน่วยงานบริหารการศึกษา สตรีเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่ง มีคุณสมบัติที่เหมาะสม กับการทำงานบริหารสถานศึกษา โดยมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในหลายมิติ เช่น การริเริ่มอะไรใหม่ การช่วยให้เพื่อนร่วมงานพัฒนาตนเอง การทำงานให้สำเร็จ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา ฯลฯ (Morley, 2013)

นอกจากนี้ สตรียังมีความโดดเด่นมากกว่าบุรุษในหลายด้าน เช่น การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียน และมีแนวโน้มที่จะบริหารงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ อ่อนโยน ประนีประนอม ใส่ใจ เน้นความร่วมมือซึ่ง ทั้งหมดนี้ช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Growe & Montgomerry,1999) รวมถึงยังสามารถสร้างความไว้วางใจจากผู้ปกครองของเด็กนักเรียนได้มากกว่าบุรุษด้วย (Orphanos, 2010) ดังนั้น การมีบทบาทของสตรีในการบริหารการศึกษาจึงมีส่วนในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความหลากหลายให้กับการบริหารการศึกษา (Morley, 2013)

อย่างไรก็ตาม สตรีกลับไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในหน่วยงานบริหารการศึกษา แม้สตรีจะถูกมองว่ามีคุณลักษณะที่จะทำงานในแวดวงการศึกษามากกว่าบุรุษก็ตาม (Culllio & Brown, 2003) โดยปัญหานี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลกทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา เช่น ในสหรัฐอเมริกาซึ่งมีความก้าวหน้าทางด้านสิทธิมนุษยชน (Civil Rights) และสิทธิสตรี แต่สตรีอเมริกันก็ยังไม่สามารถเข้าไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระบบบริหารการศึกษาได้มากเท่าที่ควรจะเป็น (Weber et.al, 1981; Adkison, 1981)

ในขณะที่ งานวิจัยบางชิ้นได้ทำการศึกษาผู้นำสตรีจากประเทศกำลังพัฒนาหลายๆ ประเทศ อาทิ จีน อินโดนีเซีย ไซปรัส กรีซ คูเวต อิรัก โดมินิกัน แซมเบีย รวมไปถึงแกมเบีย และพบว่า สตรีในประเทศเหล่านี้ต่างก็ประสบกับความยากลำบากในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในระบบบริหารการศึกษาด้วยเช่นกัน (Culllio & Brown, 2003; Karam & Afiouni, 2014)

ในระบบการบริหารการศึกษาไทย ข้อมูลในปี 2559 ชี้ว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีข้าราชการครูสายบริหาร (ระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ) ที่ปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 32,872 คน แต่ในจำนวนนี้มีผู้บริหารชาย 26,636 คน คิดเป็นร้อยละ 79.50 ของตำแหน่งทั้งหมด ในขณะที่มีผู้บริหารสตรี 6,736 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 หากพิจารณาเฉพาะโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในปี 2559 มีผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมทั้งสิ้น 2,250 คน โดยเป็นผู้บริหารชาย 1,986 คน คิดเป็นร้อยละ 88.27 ในขณะที่เป็นสตรี 264 คน คิดเป็นร้อยละ 11.73 ส่วนในตำแหน่งรองผู้อำนวยการข้อมูลชี้ว่า โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีรองผู้อำนวยการทั้งหมด 3,490 คน เป็นชาย 2,324 คน คิดเป็นร้อยละ 66.60 ของรองผู้อำนวยการทั้งหมด ในขณะที่มีรองผู้อำนวยการสตรี 1,166 คน คิดเป็นร้อยละ 33.40 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

ปัญหาการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสตรีเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและยากที่จะมองเห็น Hymowitz and Schellhardt (1986) ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบอุปสรรคของสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารว่าเป็นเสมือน 'เพดานแก้ว' (Glass Ceiling) ซึ่งอธิบายว่า การที่สตรีเข้าสู่ตำแหน่งบริหารน้อยกว่าบุรุษไม่ได้เป็นเพราะว่ามีความสามารถด้อยกว่า แต่เป็นเพราะมีปัจจัยบางอย่างที่ไม่สามารถมองเห็นได้คอยกำกับอยู่ เปรียบคล้ายกับ 'เพดานแก้ว' ที่สตรีสามารถมองเห็นตำแหน่งระดับสูงได้แต่ก็ได้แต่เพียงมองเท่านั้น ไม่อาจผ่านขึ้นไปได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่สตรีไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้และการหาแนวทางสนับสนุนสตรีจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยที่หลากหลายและรอบด้าน

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนสตรีให้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องานบริหารการศึกษาในภาพรวม งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้ศึกษารูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยให้ความสนใจกับตัวปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนสตรีที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อประเมินรูปแบบส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามของการวิจัย

1. ปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. รูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นเช่นไร

การทบทวนวรรณกรรม

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดเพดานแก้ว ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) และปัจจัยเชิงวิชาชีพ (Professional Factors) โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้ (Phondej, Kittisarn & Neck, 2010; Eagly& Carli 2007; Constance, 2007; Tiao,2006)

1.ปัจจัยส่วนบุคคล

หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของสตรีที่มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่

1.1 มิติเชิงจิตวิทยา (Psychological factors) หมายถึง มิติที่เกี่ยวกับกลไกเชิงจิตวิทยาของบุคคลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจไม่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารของสตรี ซึ่งได้แก่ การขาดความมุ่งมั่น (lack of aspiration) การหวาดกลัวความสำเร็จและความล้มเหลว (fear of failure or success) และความรู้สึกโดดเดี่ยวเมื่ออยู่ในอำนาจและการหวาดกลัวความขัดแย้ง (Isolation)

มิติเชิงจิตวิทยาเป็นผลมาจากการที่สตรีต้องอยู่ในสังคมชายเป็นใหญ่ ซึ่งทำให้สตรีมักจะจำกัดตัวเองไว้ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ประเมินว่าตำแหน่งบริหารนั้นไม่เหมาะกับตน ขาดความมั่นใจ นอกจากนี้ ธรรมชาติการทำงานของสตรีที่ทำงานแบบทุ่มเทจริงจังมักจะทำให้สตรีมองว่าความผิดพลาดของงานเป็นความผิดพลาดส่วนบุคคลด้วย จึงทำให้สตรีมักไม่อยากเข้าสู่ตำแหน่งบริหารซึ่งมีภาระความรับผิดชอบ ความกดดัน และความขัดแย้งมากกว่าตำแหน่งงานปกติ

1.2 มิติเชิงครอบครัว (Familial factors) หมายถึง มิติที่เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ในครอบครัวของสตรี ซึ่งได้แก่ การจัดสมดุลงานและครอบครัว (balancing work and family) การมีบทบาทที่ขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (conflicting roles) ข้อจำกัดในการย้ายถิ่นฐาน (geographical immobility) และการสนับสนุนจากคู่ครอง (support from spouse)

ส่วนใหญ่แล้วไม่ว่าสตรีจะมีความโดดเด่นในที่ทำงานมากแค่ไหนก็ตาม ครอบครัวก็มักเป็นสิ่งที่พวกเธอต้องรับผิดชอบในลำดับต้นๆ ความคาดหวังต่อบทบาทในครอบครัวส่งผลให้สตรีจำนวนไม่น้อยตัดสินใจไม่เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ในทางตรงกันข้าม สตรีที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่จะสามารถจัดการบทบาทในครอบครัวและบทบาทในที่ทำงานให้ไม่ขัดแย้งกันได้ นอกจากนี้ ความไม่คล่องตัวในการย้ายถิ่นฐานก็เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ฉุดรั้งสตรีไม่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งอาจหมายถึงการต้องย้ายที่อยู่ด้วย ภายใต้เงื่อนไขเชิงครอบครัวดังกล่าวนี้ สตรีจึงต้องการการสนับสนุนจากครอบครัวและคู่ครองเป็นส่วนสำคัญ

2.ปัจจัยเชิงวิชาชีพ

หมายถึง ปัจจัยที่ฝังอยู่ในระบบอาชีพนักบริหารการศึกษาอันเป็นผลมาจากสังคมและสิ่งแวดล้อมที่รายล้อมวิชาชีพนี้ ประกอบด้วย มิติเชิงการเมือง มิติเชิงองค์กร และมิติเชิงสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่

2.1 มิติเชิงการเมือง (Political factors) หมายถึง การต่อรองและการจัดการความ สัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุรุษและสตรี โดยที่ความสัมพันธ์นั้นไม่ใช่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปของระบบที่ดำรงอยู่ ซึ่งได้แก่ การเข้าถึงเครือข่ายผู้ชายของสตรี (Exclusion from network) ความสามารถของสตรีในการสร้างการยอมรับจากผู้ชาย (getting recognition) การถูกผู้ชายลดคุณค่าและความสามารถในการบริหาร (demeaning) และการเข้าถึงทรัพยากรที่ผู้ชายควบคุม (access to resource)

ในสภาพแวดล้อมสังคมชายเป็นใหญ่ จำนวนผู้บริหารชายจะมีจำนวนมากกว่าผู้บริหารสตรี ซึ่งส่งผลให้สตรีมักเสียเปรียบผู้ชายในกระบวนการต่อรองและการจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายผู้บริหาร เช่น การไม่สามารถเข้าร่วมงานสมาคม การไม่สามารถสังสรรค์กินเลี้ยงได้อย่างสะดวกใจ การไม่สามารถเข้าถึง

เครือข่ายได้ และยังส่งผลต่อการเข้าไปต่อรองทรัพยากรอื่นๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานด้วย เช่น การขอความร่วมมือกับชุมชนที่มีผู้นำเป็นชาย นอกจากนี้ ในแวดวงผู้บริหารชาย สตรีมักถูกลดคุณค่าด้วยการเล่นมุกตลกเสียดสี กระทั่งดูถูกทางเพศในทางที่ไม่เหมาะสม ซึ่งส่งผลให้สตรีมีความรู้สึกไม่สบายใจ (uncomfortable) การเมืองระหว่างผู้ชายและสตรียังปรากฏในเรื่องของการทำงานด้วย โดยผู้ชายมักไม่ยอมรับความเป็นผู้นำของสตรีหรืองานที่มาจากการนำของสตรี ส่งผลให้การที่สตรีจะทำผลงานให้เป็นที่ยอมรับจะต้อง "ลงแรง" มากกว่าที่ควรจะเป็น

2.2 มิติเชิงองค์กร (organizational factors) หมายถึง คุณค่า บรรทัดฐานและความเชื่อที่คอยกำกับว่าอะไรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ อะไรเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ภายในองค์กร หรือ หมายถึง ระบบภายในองค์กรที่รับปฏิบัติต่อกันมา ในแง่นี้การศึกษาเชิงองค์กรจะให้ความสำคัญความสัมพันธ์ระหว่างชายและสตรีที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งได้แก่ การต่อรองช่องว่างของเงินเดือนระหว่างชายและหญิง (salary gap) การที่องค์กรมีผู้ชี้แนะและแบบอย่างภายในองค์กรสำหรับสตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (mentor and role model) และการแบ่งงานที่ไม่เท่าเทียมระหว่างผู้ชายและสตรีในองค์กรซึ่งทำให้ผลงานของเพศทั้งสองไม่เท่ากัน (unequal job assignment)

ช่องว่างของเงินเดือนระหว่างชายและสตรีมีส่วนสำคัญที่ทำให้สตรีออกจากเส้นทางการเป็นผู้บริหาร เพราะสตรีจะรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมและความไม่คุ้มค่าในการเดินเส้นทางอาชีพสายบริหาร การที่ระบบและองค์กรมักจะไม่สามารถสร้างผู้ชี้แนะและแบบอย่างในองค์กรขึ้นมาเพื่อชี้แนะสตรีรุ่นใหม่ที่อยากเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้ นอกจากนี้ การกระจายงานที่ไม่เท่าเทียมระหว่างชายและสตรีก็เป็นอีกหนึ่งเหตุผลสำคัญ โดยผู้ชายมักจะได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญมากกว่าสตรี ผลที่ตามมาจึงกลายเป็นว่าผู้ชายมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าและสามารถเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้มากกว่าสตรี ทั้งๆ ที่ความแตกต่างในผลงานนั้น มีเหตุมาจากการกระจายงานที่ไม่เท่าเทียมกันตั้งแต่แรก

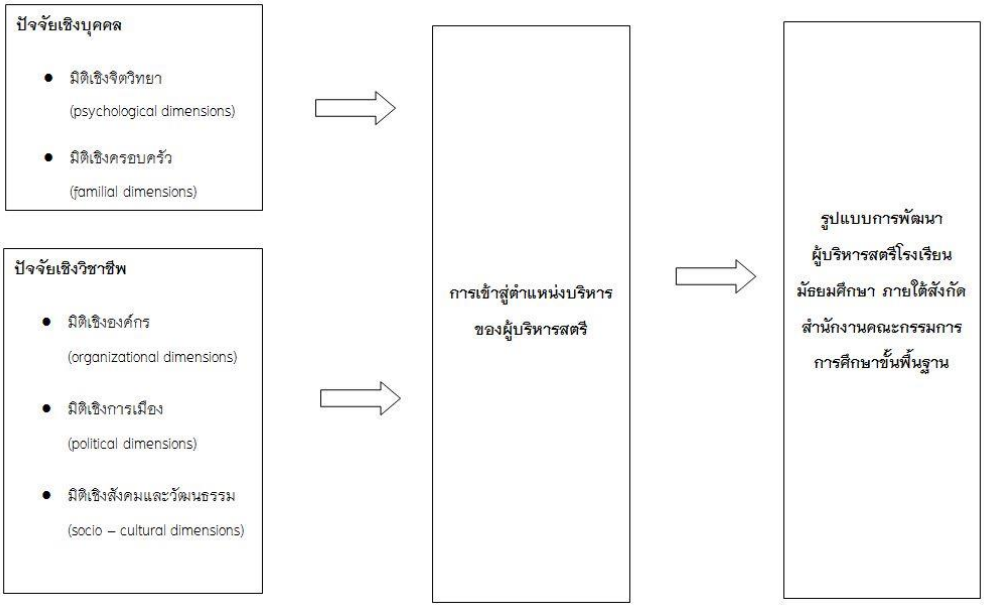
2.3 มิติเชิงสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural factors) หมายถึง ระบบคุณค่าหลักของสังคมที่กล่อมเกลาพฤติกรรม ทัศนคติ ความคิดว่าด้วยบทบาทที่เหมาะสมของบุรุษและสตรี ซึ่งได้แก่ การเหมารวมทางเพศ (gender stereotype) การติดภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่ (masculine leader image) และการขัดเกลาบทบาททางเพศของสังคม (gender socialization)

ตลอดวิวัฒนาการของสังคมมนุษย์สภาพแวดล้อมทางสังคมมีความโน้มเอียงที่จะให้บุรุษเป็นใหญ่กว่าสตรี เพราะการอยู่รอดในสังคมในอดีต เช่น การล่าสัตว์หาของป่า และการทำเกษตรกรรม สตรีจำเป็นที่จะต้องพึ่งพิงความแข็งแรงทางกายภาพของผู้ชาย สังคมจึงกำหนดบทบาทให้ผู้ชายเป็นผู้นำและสตรีเป็นผู้ตาม ในโลกปัจจุบัน แม้สตรีจะไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้ชายในการเอาตัวรอดดังเช่นอดีต แต่ความเชื่อรากฐานที่ผู้ชายเป็นใหญ่นั้นก็มิได้เสื่อมคลายลงไปง่าย ๆ (Northhoues, 2014) สังคมยังคงกำหนดบทบาทให้สตรีเป็น 'ผู้ตาม' มาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปลูกฝังและอบรมเลี้ยงดูสตรีให้อยู่ในสภาพที่ด้อยกว่าผู้ชายมาโดยตลอด ทำให้สตรีและผู้ชายส่วนใหญ่ติดอยู่ในกับดักความคิดว่า ผู้ชายควรเป็นผู้นำ และสตรีมีบทบาทได้เป็นเพียงผู้ตามเท่านั้น ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะแบบผู้ชาย ส่วนผู้นำที่เป็นสตรี คือ ผู้นำที่อ่อนแอ เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงบุคคล (Personal Factors) ประกอบด้วย มิติเชิงจิตวิทยาและมิติเชิงครอบครัว และปัจจัยเชิงวิชาชีพ (Professional Factors) ประกอบด้วย มิติเชิงการเมือง มิติเชิงองค์กร และมิติเชิงสังคมวัฒนธรรมดังแสดงใน

ภาพประกอบ 1



ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสตรีระดับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่กรุงเทพฯ และพื้นที่ภาคกลาง ปีการศึกษา 2559 จำนวน 549 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดจำนวนพื้นที่ในการวิจัย โดยเลือกจากเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและพื้นที่ภาคกลาง ครอบคลุมเขตพื้นที่มัธยมศึกษาจำนวน 10 เขต ครอบคลุมพื้นที่ 23 จังหวัด โดยเก็บข้อมูลวิจัยระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – เดือนพฤษภาคม 2560

ในส่วนของการประเมินรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ประเมินได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและกลุ่มผู้บริหารสตรีและอดีตผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 30 คน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบการส่งเสริมการเข้าการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาเป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา และลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีจำนวน 5 คน โดยเข้าถึงข้อมูลระหว่างวันที่ 5–12 ตุลาคม 2557 สัมภาษณ์

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

2) สังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำมาใช้สร้างแบบสอบถาม (questionnaire) การส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 81 ข้อ นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective) จากการให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัยพบว่า มีแบบสอบถาม 76 ข้อที่ผ่านเกณฑ์ความตรงที่คะแนน 0.6–1.0

3) นำแบบสอบถาม 76 ข้อที่ผ่านเกณฑ์ IOC ไปทดลองใช้เก็บข้อมูลกับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1–10 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try out) จำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item discriminate power) โดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item–total correlation) พบว่าข้อคำถามแต่ละข้อในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .204 – .702 และดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha = .916

4) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis, EFA) และองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA)ของตัวแปรการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

5) ประเมินรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 30 ท่าน โดยการกำหนดคุณสมบัติจากการเป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ดังนี้ (1) ผู้บริหารการศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ตำแหน่งบังคับชาสูงกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) หรือ นักวิชาการซึ่งมีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารศึกษาอย่างน้อย 5 ปี และ (3) ผู้อำนวยการหรืออดีตผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ โดยผู้อำนวยการ ทั้งนี้การประเมินดำเนินการในเดือนกันยายน 2560

ผลการวิจัย

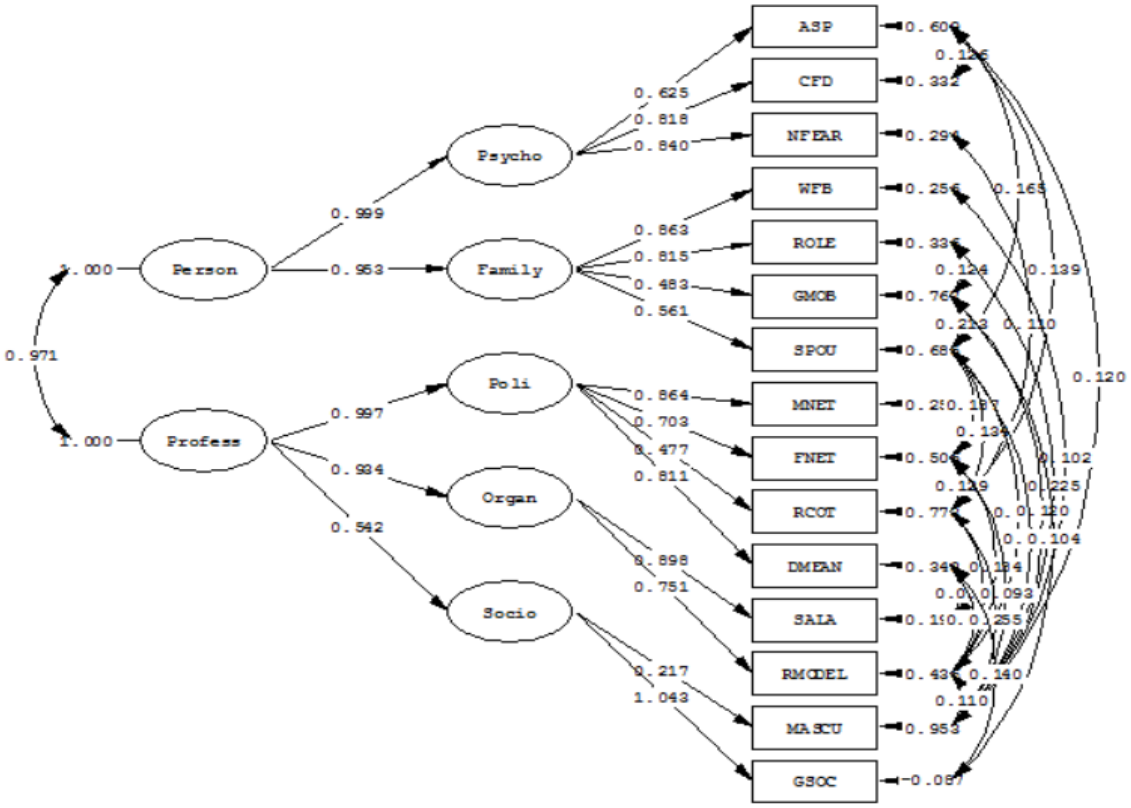
1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักประกอบด้วยปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพ โดยปัจจัยเชิงบุคคลประกอบด้วย มิติเชิงจิตวิทยาและมิติเชิงครอบครัว ส่วนปัจจัยเชิงวิชาชีพประกอบด้วยมิติเชิงการเมือง มิติเชิงองค์กร และมิติเชิงสังคมวัฒนธรรม

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างประเมินว่า ปัจจัยเชิงบุคคลส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าปัจจัยเชิงวิชาชีพ เมื่อพิจารณาในระดับมิติพบว่า มิติเชิงจิตวิทยา ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งมากที่สุด ในขณะที่มิติเชิงสังคมวัฒนธรรมส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารน้อยที่สุด

การลงพื้นที่สัมภาษณ์พบว่า ในปัจจัยเชิงบุคคลการมีความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเข้าสู่ตำแหน่ง

บริหาร ในส่วนของปัจจัยเชิงวิชาชีพการเข้าให้ถึงเครือข่ายของบุรุษ และการสร้างความยอมรับจากเพศตรงข้าม เป็นเงื่อนไขที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสตรีได้ นอกจากนี้ สังคมไทยยังมีลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสตรีด้วย ได้แก่ ค่านิยมแบบชายเป็นใหญ่ การต้องต่อรองในพื้นที่ที่ไม่เป็นทางการ เช่น บนโต๊ะอาหารและการออกงานสังคม รวมถึงการต้องอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานไม่ได้มาจากผลงาน (merit based system)

2. การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis, EFA) พบว่า ปัจจัยเชิงบุคคลที่ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีความมุ่งมั่น ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ความกล้าเผชิญความขัดแย้ง การจัดสมดุลงานและครอบครัว การเชื่อในบทบาทที่ไม่ได้ขัดแย้งกัน ความสะดวกในการย้ายถิ่นฐาน และการได้รับการสนับสนุนจากคู่ครอง ส่วนปัจจัยเชิงวิชาชีพที่ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงเครือข่ายของบุรุษ การสร้างเครือข่ายระหว่างสตรี การสร้างการยอมรับจากเพศตรงข้าม การยืนหยัดต่อคุณค่าของสตรี โครงสร้างของผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน การมีผู้ชี้แนะและแบบอย่างภายในองค์กร ภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่ และการขัดเกลาบทบาททางเพศ



Chi-Square=61.64, df=60, P-value=0.41731, RMSEA=0.016

ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ ของตัวแปรการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

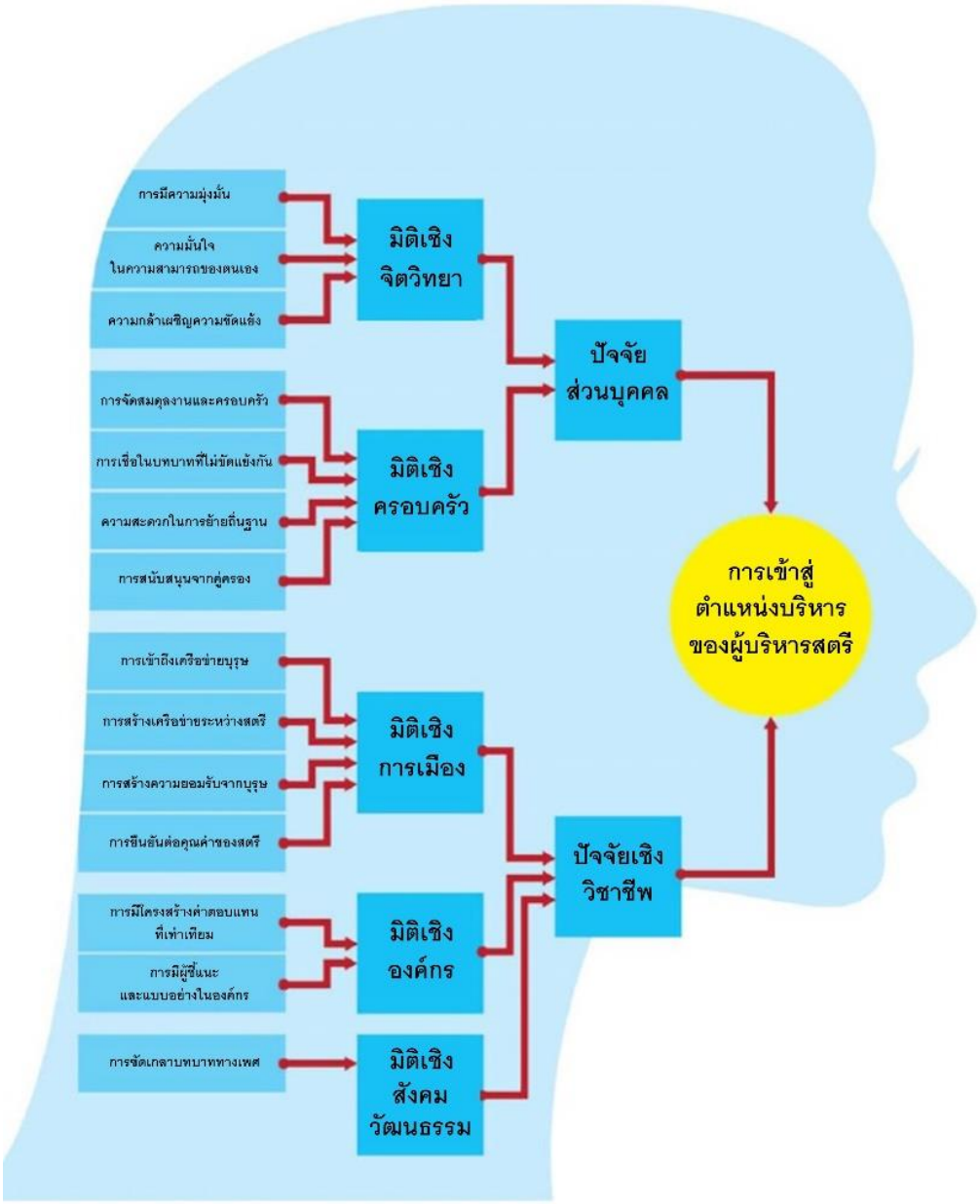
ตัวแปร	**หมายถึง**
Person	**ปัจจัยเชิงบุคคล**
ประกอบด้วย	
Psycho	มิติเชิงจิตวิทยา
ASP	การมีความมุ่งมั่น
CFD	ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง
NFEAR	ความกล้าเผชิญความขัดแย้ง
Family	มิติเชิงครอบครัว

WFB	การจัดสมดุลงานและครอบครัว
ROLE	การเชื่อในบทบาทที่ไม่ได้ขัดแย้งกัน
GMOB	ความสะดวกในการย้ายถิ่นฐาน
SPOU	การได้รับการสนับสนุนจากคู่ครอง

Profess	**ปัจจัยเชิงวิชาชีพ**
ประกอบด้วย	
Poli	มิติเชิงการเมือง
MNET	การเข้าถึงเครือข่ายของบุรุษ
FNET	การสร้างเครือข่ายระหว่างสตรี
RCOT	การสร้างความยอมรับจากเพศตรงข้าม
DMEAN	การยืนหยัดในคุณค่าของสตรี
Organ	มิติเชิงองค์กร
SALA	การมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน
RMODEL	การมีผู้ชี้แนะและแบบอย่างในองค์กร
Socio	มิติเชิงสังคมวัฒนธรรม
MASCU	ภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่
GSOC	การขัดเกลาบทบาททางเพศ

จากภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (2nd Order Confirmatory Factor Analysis, CFA) ของตัวแปรการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.40 โดย การได้รับการสนับสนุนจากคู่ครอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.999 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นตัวแปร ภาพลักษณ์ของผู้นำแบบชายเป็นใหญ่ ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (communalities) พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากคู่ครอง มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.998 รองลงมาคือ มิติเชิงการเมือง มีค่าเท่ากับ 0.994 และน้อยที่สุดคือ การมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน มีค่าเท่ากับ 0.047

3. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่า รูปแบบการส่งเสริมการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพ โดยปัจจัยเชิงบุคคลประกอบด้วย มิติเชิงจิตวิทยาและมิติเชิงครอบครัว ส่วนปัจจัยเชิงวิชาชีพประกอบด้วยมิติเชิงการเมือง มิติเชิงองค์กร และมิติเชิงสังคมวัฒนธรรม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพพบว่าปัจจัยเชิงบุคคล ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าปัจจัยเชิงวิชาชีพ สาเหตุที่ปัจจัยเชิงบุคคล

ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งมากกว่าปัจจัยเชิงวิชาชีพ เพราะเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล สามารถควบคุม ฝึกฝนและเรียนรู้ได้ (KPMG, 2014;) นอกจากนี้ มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ยืนยันว่า ภายใต้โครงสร้างสังคมที่บุรุษและสตรีไม่ความไม่เท่าเทียมกัน สตรีที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้จะต้องมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่โดดเด่นไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง (Tiao, 2006; Constance, 2007) Goethals and Hoyt (2017) ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีเพื่อหาข้อเสนอใหม่สำหรับการส่งเสริมสตรีให้เข้าสู่ในตำแหน่งบริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า ในปัจจุบันสังคมมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การวิวัฒน์ (evolution) ของกฎระเบียบและโครงสร้างทางสังคมแบบเก่าทำให้เกิดช่องว่าสำหรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูง ในบริบทเช่นนี้ปัจจัยเชิงบุคคลจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา สตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจึงต้องเตรียมตัวและปรับตัวเองให้สนองต่อช่องว่างที่เกิดขึ้น

ในระดับ มิติเชิงจิตวิทยาเป็นมิติที่มีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีมากที่สุด เพราะเป็นมิติที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง (Dickerson & Taylor, 2000; Flanagan, 2002) การศึกษาของ Khorshidi et.al. (2011) ซึ่งใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อวัดความสามารถในการอธิบายแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียนสตรี (school manager) สนับสนุนข้อสรุปนี้เช่นเดียวกัน โดยเขาพบว่า แรงจูงใจเชิงจิตวิทยาเป็นปัจจัยที่ใช้อธิบายแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้กว่า 51 % มิติเชิงจิตวิทยาประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน โดยเรียงตามระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่ง ได้แก่ ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ความกล้าเผชิญความขัดแย้งและการมีความมุ่งมั่น

การที่องค์ประกอบด้านความมั่นใจในความสามารถของตนเองมีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีมากที่สุดมีหมายความว่า สตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถและแนวทางในการบริหารของตนเอง กล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง ไม่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำเกินจริง เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในการทำงานเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารกับบุรุษได้ นอกจากจะทำให้สตรีรับรู้ความสามารถของตัวเองแล้ว ยังต้องทำให้พวกเขาคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการลงมือทำของตนเองด้วย หากสตรีรับรู้ถึงความสามารถของตนเองและคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการลงมือทำแล้ว สตรีจะมองเห็นความเป็นไปได้ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและตัดสินใจเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในที่สุด Kanter (1977) กล่าวว่า คนที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงนั้นมักจะมีความปรารถนาของ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ให้คุณค่ากับสมรรถนะความสามารถของตนเองสูง และเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่อยู่ระดับเหนือกว่า นอกจากนี้ ความมั่นใจในความสามารถของตนเองยังสอดคล้องกับทฤษฎีสมรรถนะแห่งตน (Bandura, 1978) ด้วย Shin and Bang (2013) ทำการศึกษาการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า การประเมินสมรรถนะของตัวเองสตรีที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่ง การประเมินสมรรถนะอย่างสอดคล้องให้สอดคล้องกับความเป็นจริงเป็นหนึ่งในห้าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้ ในทำนองเดียวกัน Gerdes (2003) พบว่า ความมั่นใจในตนเอง การมองเห็นข้อจำกัดและศักยภาพของตนเองเป็นหัวใจสำคัญของการเอาชนะอุปสรรคในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสตรี

องค์ประกอบด้านความกล้าเผชิญความขัดแย้งมีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งเป็นอันดับที่สอง ซึ่งสะท้อนว่า สตรีที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะต้องไม่หวั่นไหวเมื่อต้องเผชิญความขัดแย้ง มองเห็นความ

ขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดาในการทำงาน เข้าใจสภาพแวดล้อมของการทำงานในฐานะผู้บริหารและไม่อึดอัดเมื่อต้องมีระยะห่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา กล้ารับผิดและยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ เห็นโอกาสในการยกระดับตัวเองจากข้อวิจารณ์มากกว่าการเก็บมาบั่นทอนกำลังใจ Woodcock and Francis (1992) อธิบายว่า สาเหตุที่ความกล้าเผชิญความขัดแย้งเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพราะบุคคลที่ไม่หวาดกลัวความขัดแย้งจะทุ่มเทให้กับบทบาทของการบริหารได้มากกว่า ส่วนใหญ่คนที่มีบุคลิกเช่นนี้จะแสดงพฤติกรรมในเชิงรุก (Pro-active) อาศัยอำนาจที่มีเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความเชื่อมั่นในตนเองในระดับสูง มีความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่สมควรจะต้องกระทำ

แม้องค์ประกอบด้านการมีความมุ่งมั่นจะมีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีน้อยที่สุดในมิติทางด้านจิตวิทยา แต่ก็ยังมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบแบบข้ามมิติ การมีความมุ่งมั่นส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งของสตรี เพราะสตรีที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะให้คุณค่ากับการทำงาน มุ่งมั่น แน่วแน่ ในเส้นทางอาชีพนักบริหาร มีกำลังใจที่ดีและไม่ท้อแท้เมื่อต้องเผชิญกับความยากลำบากในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงานของสตรี ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ยืนยันว่า "การมีความมุ่งมั่นเป็นเรื่องที่สตรีจะขาดไม่ได้ หากต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน" นอกจากนั้น การมีความมุ่งมั่นเป็นพลังบวกสำคัญในการส่งเสริมสตรีให้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารศึกษา เพราะเป็นพลังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมโดยตรง เพราะแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลถูกขับดันมาจากความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นหนึ่งในความต้องการขั้นพื้นฐานอยู่แล้ว (Maslow, 1970; Alderfer, 1969; McClelland, 1961)

มิติเชิงครอบครัวมีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีน้อยกว่ามิติเชิงจิตวิทยา แต่ก็มีบางองค์ประกอบ เช่น การจัดสมดุลงานและครอบครัวที่มีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในระดับเดียวองค์ประกอบที่อยู่ในมิติเชิงจิตวิทยา และแม้รูปธรรมของการจัดสมดุลระหว่างงานและครอบครัวของผู้บริหารสตรีแต่ละคนจะแตกต่างกัน เช่น สตรีที่สมรสและมีบุตร สตรีที่สมรสแต่ไม่มีบุตร หรือสตรีไม่สมรสแต่ต้องดูแลบิดา มารดา เป็นต้น แต่หัวใจสำคัญของสตรีที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารคือ การจัดสมดุลระหว่างงานและครอบครัวให้ลงตัว Ballenger (2010) กล่าวว่า สตรีที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงได้จะต้องมีทั้งศักยภาพในการทำงาน และความสามารถในการจัดสมดุลภายในครอบครัวของตนเอง จะขาดไปอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ Rosynsky (2002) ทำการศึกษาการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารสถานศึกษาของสตรีในประเทศพัฒนาแล้วพบว่า สตรีที่สามารถต่อรองและจัดสรรเวลาระหว่างงานกับครอบครัวได้อย่างเด็ดขาด มีแนวโน้มที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารได้มากกว่าสตรีที่ไม่มีทักษะหรืออยู่ในเงื่อนไขนี้ Eagly and Carli (2007) ให้ข้อเสนอแนะแก่สตรีที่ต้องเข้าสู่ตำแหน่งบริหารว่า ต้องจัดลำดับความสำคัญของงานและครอบครัวอย่างระมัดระวัง เพราะส่วนใหญ่การตัดสินใจเรื่องงานและครอบครัวมักเกิดจากความเคยชินมากกว่าการวางแผนจัดการอย่างรอบคอบ ที่สำคัญคือ จะต้องมองเรื่องนี้อย่างเป็นพลวัตและต้องหมั่นทบทวนตัวเองอยู่เสมอว่า เงื่อนไขและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความสมดุลสำหรับตนเองมากน้อยหรือไม่ อย่างไร โดยหัวใจหลักของการปรับสมดุลคือ ต้องลดภาระที่ตนเห็นว่าไม่จำเป็นให้น้อยลง ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับภาระที่ตนเองให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนปัจจัยเชิงวิชาชีพ มิติเชิงองค์กรเป็นมิติที่มีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งมากที่สุด รองลงมาคือ มิติเชิงการเมือง และมิติเชิงสังคมวัฒนธรรม เพราะเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเงื่อนไขแรกๆ ที่บุคคลพิจารณาในการเลือกเส้นทางอาชีพ (Chang, 2010) มิติเชิงองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน เรียงตามระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรี ได้แก่ การมีโครงสร้างของผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน และการมีผู้ชี้แนะและแบบอย่างภายในองค์กร

Fitzgerald (2013) กล่าวว่า เงื่อนไขในตลาดแรงงาน เช่น การที่ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการของสตรีน้อยกว่าบุรุษ มีผลทำให้สตรีออกจากเส้นทางผู้บริหารมากกว่าบุรุษ เพราะมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่า ดังนั้น การแก้ปัญหาควรแก้ที่ความบิดเบี้ยวของโครงสร้างตลาด มากกว่าที่จะบอกให้สตรีต้องดิ้นรนต่อสู้ในตลาดนั้น ในขณะที่ Stone (2013) กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมสตรีให้เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ส่วนใหญ่แล้วเป็นองค์กรที่ตระหนักถึงข้อจำกัดด้านความไม่เสมอภาคระหว่างบุรุษและสตรีภายในองค์กรของตน และทำปฏิรูปสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้สนับสนุนการทำงานของสตรีมากขึ้น

ในการผลักดันให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร การสร้างระบบผู้ชี้และแบบอย่างภายในองค์กรเป็นข้อเสนอที่ถูกนำเสนอมากที่สุดข้อเสนอหนึ่ง การศึกษาของ KPMG (2014) บริษัทให้คำปรึกษาชั้นนำของโลกทำการศึกษาปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งบริหารพบว่า กว่าร้อยละ 53 ของสตรีที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระบุว่าการได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมและรุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อเส้นทางผู้บริหารของพวกเธอ นอกจากการคำแนะนำแล้ว การมีผู้ชี้แนะยังมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างกำลังใจในยามที่ที่พวกเธอต้องเผชิญกับปัญหาอีกด้วย Patel (2013) ทำการศึกษานโยบายเพื่อส่งเสริมให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในประเทศเครือจักรภพ (Common Wealth) พบว่า การสร้างระบบผู้ชี้แนะภายในองค์กรเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ทำได้ง่าย และมีต้นทุนที่ไม่สูงจนเกินไป

สำหรับมิติเชิงการเมือง องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เรียงตามระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรี ได้แก่ องค์ประกอบด้านการยืนหยัดในคุณค่าของสตรี การเข้าถึงเครือข่ายของบุรุษและการสร้างเครือข่ายระหว่างสตรี ในขณะที่การสร้างการยอมรับจากเพศตรงข้ามมีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรีในระดับที่น้อยโดยเปรียบเทียบ

สตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารต้องยืนยันคุณค่าของสตรีอย่างหนักแน่น และไม่ยินยอมต่อพฤติกรรมการลดคุณค่า อาทิ การถูกนำไปเล่นในมุกตลกเสียดสี ทะลึ่งตึงตัง ในทางที่ไม่เหมาะสม และการคุมคามทางเพศ เมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์เหล่านี้ สตรีจะต้องการแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งจะช่วยทำให้การลดคุณค่าของผู้หญิงที่เกิดขึ้นทั้งแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจลดลงได้

อย่างไรก็ตาม แม้การยืนหยัดในคุณค่าของสตรีจะเป็นเรื่องที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ควรทำ แต่ก็ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เพราะในสถานการณ์จริงที่บุรุษมีสถานะทางสังคมและอำนาจสูงกว่าสตรีโดยเปรียบเทียบ การปะทะโดยตรงอาจส่งผลให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน และส่งผลเสียต่อความก้าวหน้าอาชีพการงานได้ (Eagly & Carli, 2007) การลงพื้นที่สัมภาษณ์ก็ได้ข้อสรุปที่คล้ายกัน โดยผู้ให้ข้อมูลชี้ว่า "เวลามีปัญหาเรื่องถูกแซว หรือถูกล้อ ไม่ใช่ว่าใครก็ได้ที่จะแสดงความไม่พอใจแบบตรงไปตรงมา คนที่ทำได้คือ

คนที่ได้รับการยอมรับแล้วในระดับหนึ่ง เรื่องพวกนี้มันไม่ได้เกิดขึ้นตั้งแต่แรก" Eagly and Carli (2007) เสนอแนวปฏิบัติไว้ว่า สตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจำเป็นต้องมีหลักและมีวิธีเข้าถึงเครือข่ายของผู้บริหารบุรุษอย่างมืออาชีพ ต้องมีการเตรียมและวางแผนในการเข้าสู่เครือข่ายของผู้ชายโดยไม่ให้มีข้อครหา ยึดหลักการทำงานด้วยเหตุด้วยผลมากกว่าการโอนอ่อนตามสภาพแวดล้อมที่ผู้ชายเป็นใหญ่และมีจำนวนมากกว่า ในทำนองเดียวกัน การศึกษาของรัฐบาลออสเตรเลียพบว่าสตรีที่บริหารความสัมพันธ์กับผู้บริหารบุรุษอย่างมีกลยุทธ ฉลาด และมืออาชีพ มีโอกาสที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร โดยได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายของผู้บริหารชายได้ (Piterman, 2007) ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับการลงพื้นที่สัมภาษณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า "ในเมืองไทย กลุ่มผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการผู้ชายเขาก็กินเหล้าคุยกัน สนิทกันได้เร็ว เราต้องคิดเยอะว่าต้องทำยังไง เราถึงจะเข้ากลุ่มกับเขาได้ โดยที่เราไม่เสีย"

มิติเชิงสังคมวัฒนธรรมเป็นมิติที่มีระดับการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานน้อยที่สุด โดยเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำปัจจัยเชิงวิชาชีพส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีได้น้อยกว่าปัจจัยเชิงบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมิติเชิงวัฒนธรรมเป็นมิติมีลักษณะของ 'เพดานแก้ว' มากที่สุด นั่นคือ เป็นอุปสรรคที่ถูกประดิษฐ์ขึ้นและไม่อาจมองเห็นได้โดยง่าย Lewis (2017) กล่าวว่า สาเหตุที่มิติเชิงสังคมวัฒนธรรมถูกมองเห็นได้ยากเป็น เพราะคนส่วนใหญ่รวมถึงสตรีเองยอมรับเรื่องนี้โดยไม่รู้ตัว อุปสรรคที่ขวางกั้นสตรีที่ไม่ให้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารในมิตินี้มักไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นอย่างจงใจ แต่เป็นผลมาจากเรื่องอื่นๆ เช่น การขัดเกลาบทบาททางเพศ ซึ่งมีรากมาจากการแบ่งงานกันทำระหว่างบุรุษและสตรีในสังคมโบราณ แต่กลับส่งผลสะเทือนยาวนานถึงสังคมการทำงานสมัยใหม่ด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ มิติเชิงสังคมวัฒนธรรมยังเป็นมิติที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายมากกว่ามิติอื่นๆ งานวิจัยที่ศึกษาในประเด็นนี้จึงมีความสนใจเฉพาะของตน เช่น การศึกษาของ Bush and Haiyan (2013) พบว่าวัฒนธรรมขงจื๊อเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการการเข้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสถานศึกษาในประเทศจีน หรือ Oplatka (2006) ศึกษาอิทธิพลของศาสนาอิสลามที่มีต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของสตรีในหลายประเทศพบว่า นิกายที่ต่างกันของศาสนาอิสลามส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสตรีที่แตกต่างกันด้วย ในแง่นี้ การศึกษาปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรมจึงต้องการองค์ความรู้ทางสังคมศาสตร์อื่นๆ เข้ามาช่วยศึกษาด้วย ซึ่งในประเทศไทยยังมีการศึกษาในแนวทางนี้ค่อนข้างน้อย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างให้สตรีมีความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในตัวเอง เพราะเป็นปัจจัยที่สตรีสามารถควบคุมได้ ทั้งนี้การส่งเสริมอาจทำได้ด้วยการฝึกอบรม หรือการทำอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเฉพาะการนำหลักสูตรอบรมใหม่ๆ ที่องค์กรเอกชนใช้และได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิผลมาปรับใช้

2. ควรส่งเสริมกระบวนการสร้างความรู้และความเข้าใจระหว่างสตรีที่ต้องการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษากับคนในครอบครัว โดยอาจทำเป็นหลักสูตรอบรมสำหรับสตรี หรือเป็นหลักสูตรแนะแนวสำหรับครอบครัว

3. ควรสร้างระบบผู้ชี้แนะและการมีแบบอย่างภายในองค์กร เพราะเป็นนโยบายที่สามารถ ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ทันที เพราะสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบุคลากรสตรีที่มีความสามารถและมีประสบการณ์อยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในอนาคตควรนำรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือวิจัยเชิงทดลองเพื่อพัฒนาผู้บริหารสตรีต่อไป

2. การวิจัยในอนาคตสามารถขยายการศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่อื่นมากยิ่งขึ้น เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบการส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในวงกว้างต่อไป และเพื่อยืนยันความสำคัญของปัจจัยเชิงบุคคลและปัจจัยเชิงวิชาชีพในการส่งเสริมสตรีให้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). สถิติการศึกษาไทย, ค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2560. จาก http://www.bopp-obec.info/home/?page_id=22308

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior & Human Performance, Vol 4(2), 1969, 142-175

Adkison, J. (1981). Women in school administration: A Review of the research. *Review of Educational Research*, *51*(3), 311-343.

Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. In S. Rachman (Ed.), *Advances in Behavior Research and Therapy* (Vol. 1., pp. 237-269). Oxford: Pergamon

Ballenger, J. (2010). Women's access to higher education leadership: Cultural and structural barriers. *Forum on Public Policy Online*, 2010(5). Retrieved from http://forumonpublicpolicy.com/vol2010no5/archivevol2010no5/ballenger.pdf

Constance, B. Z. (2007) *A comparative study of women in management in higher education in South Africa and the United Kingdom*. Doctoral dissertation, Education Management, University of South Africa.

Curry, B. K. (2000). *Women in power: Pathways to leadership in education*. New York, NY: Teachers College Press.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School.

Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Glass Ceiling Commission – A solid investment: Making full use of the nation's human capita*. Retrieved May 9, 2017, from Cornell University ILR School website: https://goo.gl/G1Ztvt

Fitzgerald, T. (2014). Women leaders in higher education: Shattering the myths. London, UK: Routledge.

Gerdes, E. P. (2003). Do it your way: Advice from senior academic women. *Innovative Higher Education*, *27*, 253-276.

Goethals, G. and Hoyt, C. (2017). Women and leadership: History, theories, and case studies. Massachusetts: Berkshire.

Growe, R & Montgomery, P. (1999) Women and the leadership paradigm: bridging the Gender Gap. Available at https://goo.gl/Kwp72W

Hymowitz, C. & Schellhardt, T.D. (1986). The glass–ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. The Wall Street Journal, 24 March 1986

Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Basic Books.

Karam, C. M., & Afiouni, F. (2014). Localizing women's experiences in academia: Multilevel factors at play in the Arab Middle East and North Africa. *International Journal of Human Resource Management*, *25*(4), 500–538.

Khorshidi A. et.al. (2011). Effective factors in enhancing school manager's job motivation. *Iran J Psychiatry*. 2011 Fall; 6(4): 151–157.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mason, K. (2003). Why gender equality is important for all of the MDGs. Retrieved from http://www.iadb.org/common/presentations/mason%202%20sep%2003.pdf, The World Bank.

Mcclelland, D.C. (1961). Achieving society. Oxford, England

Malveaux, S.R. (2017). Through their lenses: Exploring underrepresentation of women high school principals. Doctoral Dissertation, The Faculty of the Department of Educational Leadership, Sam Houston State University.

Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education, *Gender and Education*, *25*(1), 116–131.

Orphanos, S. (2010). Are women better than men in running elementary schools?" The parents' perspective. *Lecturer of Educational Administration*, Frederick University

Phondej, W., Kittasarn, A., & Neck, P. (2010). The conditions and factors associated with successful female Leadership in Thailand: A conceptual framework. *Review of International Comparative Management*, *11*(1), 52–65.

Rosynsky, M. O. (2002). The experience of women college presidents: An oral history. Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey. Dissertation Abstracts International, 63, 12A.:4178.

Shin, H.Y., & Bang, S.C. (2013). What are the top factors that prohibit women from advancing into leadership positions at the same rate as men? Student Works, 1–7.

Stone, P. (2013) '"Opting out": Challenging stereotypes and creating real options for women in the professions', Paper presented at the Gender and Work: Challenging Conventional Wisdom symposium, Harvard Business School, Cambridge MA.

Tiao, N. (2006). Senior women leaders in higher education overcoming barriers to success. Doctoral dissertation, Department of Leadership and Counseling, Eastern Michigan University.

United Nations (2016). Gender equality: Why it matters? Retrieved from http://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5_Why-it-Matters_GenderEquality_2p.pdf, United Nations.

United Nations Population Fund (2005). Frequently asked questions about gender equality. Retrieved from http://www.unfpa.org/resources/frequently-asked-questions-about-gender-equality, United Nations Population Fund