

## ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

## Women's Leadership in Songkhla Province

ธเนศ ยุคันทวนิชชัย<sup>1\*</sup>

Tanate Yukuntawanitchai<sup>1\*</sup>

### Abstract

This study aimed to explore components and developing develop models of women's leadership in Songkhla Province. In-depth interviews were used to collect the data. Thirty participants in this study were involved in various groups: executive committees, personnel in women empowerment funds, women development committees, and scholars in women's studies. The findings revealed that women leaders were discovered. The second research objective was thus achieved and a model for women's leadership in Songkhla Province was developed. This model is called "A Model to Unlock the Full Potential of Women Leaders in Songkhla Province".

*Keywords: Leadership, Women Leadership*

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้ คือ เพื่อแสวงหาคำประกอบและได้มาซึ่งตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูล

<sup>1</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา 90000

<sup>1</sup>Faculty of Humanities and Social Sciences Thaksin University, Khoa-Roob-Chang Sub-district, Muang District, Songkhla Province 90000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: 0933321210.ss@gmail.com)

รับบทความวันที่ 16 มีนาคม 2563 แก้ไขวันที่ 14 ธันวาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 18 ธันวาคม 2563

หลัก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี และกลุ่มนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านสตรีศึกษา รวม 30 ท่าน ผลการวิจัยได้ข้อสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้นเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 กระทั่งได้ข้อสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัด สงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A model to unlock the full potential of woman leaders in Songkhla Province.

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสตรี

## บทนำ

การประกาศใช้ระเบียบโลกใหม่ ภายหลังสงครามเย็นสิ้นสุดลง สังคมโลกมีลักษณะเป็นพลวัต ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านปกครองระบอบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน และความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย ขณะที่การสืบสาวไต่ตรองต่อการเรียนรู้เรื่องความเท่าเทียมกันนี้ ในสังคมสมัยใหม่ได้ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบหรือถ่วงน้ำหนักความหมายและสัญญาณในพื้นที่ วัฒนธรรมสาธารณะ ซึ่งประเด็นที่มีข้อถกเถียงเหล่านี้ไม่เพียงแต่จัดวางตำแหน่งอันสะท้อนถึงความแตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นอื่นและสถานะเป็นรอง ให้ผู้คนบางกลุ่มอย่างยากที่จะรื้อถอน (Naowarat, 2014) ขณะที่ปัญญาสาขากล่าวว่าด้วยสิทธิมนุษยชน แห่งสหประชาชาติก็ได้มีวัตถุประสงค์และหลักการทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐานความเท่าเทียมด้านสิทธิมนุษยชน โดยยึดถือปฏิบัติตามปฏิญญาสากลและอนุสัญญาเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนร่วมกับองค์การเอกชน ด้านสิทธิมนุษยชนทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิมนุษยชนของสตรีที่ถูกครอบงำความเชื่อผ่านการมองว่าผู้หญิงขาดความสามารถต่อภาวะการนำหรือการเป็นผู้นำ ค่านิยมเหล่านี้ยังเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญ ที่สหภาพยุโรปและประเทศสมาชิกที่ให้ความเคารพในสิทธิสตรี ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1995 ในการประชุมสตรีทั่วโลกที่กรุงปักกิ่งและได้กำหนดให้มีแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับผู้หญิงจนก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวของสตรีทั่วโลก ด้วยการกำหนดให้มีอนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรี ในทุกรูปแบบ โดยประเทศไทย ได้เข้าเป็นภาคีอนุสัญญานี้ด้วย Yamnin, U-dom, & Si-bunruang (2010) กระนั้นแล้วยังมีการอ้างถึงสตรีนิยม ในมุมมองที่เข้าข้างแอนเอียงกลุ่มสตรี ซึ่งขัดกับหลักวิชาการ อันต้องมีความเป็นวัตถุวิสัยที่มีความเป็นกลาง แต่ในมุมมองของสำนักคิดแนวโครงสร้างนิยม และหลังโครงสร้างนิยมกลับมีความเชื่อว่าเรื่องวัตถุวิสัยหรือความเป็นกลางอย่างบริสุทธิ์เป็นมายาคติของสังคม อย่างหนึ่ง สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วมุมมองทางด้าน “สตรีนิยม” ดูเหมือนจะหมายถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิ เฉพาะกลุ่มที่ค่อนข้างโดดเด่นออกจากคนกลุ่มอื่น ๆ ในกรณีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสตรีจึงอาจมีนัยยะ ไนแง่ลบภายใต้มโนทัศน์ของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ของสังคม ที่อาจสร้างความแตกแยกระหว่างชายหญิง ซึ่งข้อถกเถียงนี้อาจฟังดูเหมือนไม่ใช่ขบวนการที่รวมคนชายขอบ (The Marginalized) กลุ่มอื่น ๆ เช่น เกย์ เลสเบียน เข้าไว้ด้วยกันในขบวนการต่อสู้ (Roberts, 2017) ทั้งนี้ การกดขี่สตรีไม่ว่าจะในยุค

อนารยธรรมหรือยุคอารยธรรมก็ตาม ถือเป็นจุดต่างพร้อยที่สุดจุดหนึ่งของอารยธรรมของมนุษยชาติ และแนวคิดสตรีนิยมจึงเป็นแนวคิดหลักของกลุ่มขบวนการที่อ้างสิทธิผูกขาดในการปกป้องสิทธิสตรี ทั้งนี้ในการเกิดขึ้นของแนวคิดสตรีนิยมหากถือเป็นเครื่องหมายของการมีอยู่ต่อการกดขี่เรื่องสิทธิสตรีแล้ว ขบวนการสตรีนิยมจึงมักถูกวิพากษ์ วิจาร์ณอย่างรุนแรง จากสำนักคิดกระแสอื่น ๆ ว่าลัทธิสตรีนิยมไม่ได้ต่อสู้เพื่อทำลายระบบผู้ชายเป็นใหญ่ที่ไม่เพียงแต่ไม่ยุติธรรมต่อสตรีเท่านั้น แต่ยังเป็นการต่อสู้ความไม่ยุติธรรมต่อกลุ่มที่เป็นรักร่วมเพศอื่น ๆ อีกด้วย เพราะระบบผู้ชายเป็นใหญ่ได้จัดวางผู้ชายให้เป็นผู้วางกฎเกณฑ์ ครอบครองการแบ่งมนุษย์เป็นสองเพศพร้อมทั้งกำหนดบทบาทชายหญิงให้แยกจากกันอย่างชัดเจนและไม่รับรองผู้ที่มีอัตลักษณ์นอกกรอบที่วางไว้ เช่น กลุ่มรักร่วมเพศ

อย่างไรก็ตาม ในอดีตเมื่อราวศตวรรษที่ 8 ปัญหาของสตรี คือ การถูกปลุกฝังความเชื่อ ค่านิยมในเรื่องของ “อุดมการณ์เหย้าเรือน” ซึ่งเป็นที่นิยมกันมากในสังคมชั้นสูง โดยเฉพาะกับผู้หญิงในสมัยวิคตอเรียของสังคมยุโรปหรือผู้หญิงชั้นสูงในราชสำนักจีนที่ต้องมัดเท้าให้มีขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า “เท้ากลีบดอกบัว” ทำให้ไม่สามารถเดินไปไหนได้โดยสะดวก อันเป็นการจำกัดอยู่กับมโนทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาวงศ์วานตัว ผู้หญิงจึงถูกกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงภรรยาและแม่บ้านที่รับใช้สามี ซึ่งถือเป็นการจำกัดพื้นที่ภายนอกบ้าน กล่าวคือ ผู้หญิงถูกปลุกฝังวาทกรรมแม่ศรีเรือนนี้มาอย่างยาวนาน (Worawat, 2007) สำหรับประเทศไทยผู้หญิงกับการครอบงำโดยเพศชายต่างตกอยู่ภายใต้ทัศนคติการวางกฎเกณฑ์ของผู้ชายเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้หญิงถูกตอกย้ำในอุดมคติแบบเดิมของสังคม กล่าวคือ มีความอ่อนแอ เป็นผู้ตามหรือเป็นผู้ที่ต้องการการคุ้มครองโดยผู้ชาย และถูกจำกัดขอบเขตอยู่ในพื้นที่ส่วนตัว อันเป็นกระบวนการผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมกันทางเพศ ตลอดจนเป็นการกดขี่บีบคั้นผู้หญิงภายใต้สังคมแบบปิตาธิปไตย โดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบคู่ตรงข้าม (Binary Opposition) เพื่อสร้างอำนาจให้กับตัวเพศชายเอง และกดทับอีกฝ่ายให้ด้อยกว่า ปรากฏการณ์เหล่านี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงอุดมการณ์หลักในมุมมองของผู้ชายเป็นเสมือนกระบวนการผลิตภาพตัวแทนของผู้หญิงในสังคมไทย เพื่อรักษาอุดมการณ์แบบเดิมในสังคมไทยที่ต้องการบอกว่าผู้หญิงที่ดีต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมโดยเฉพาะความประพฤติทางเพศ ทั้งยังต้องเชื่อฟังสามี และมีหน้าที่ในการดูแลบ้าน จนกระทั่งวัฒนธรรมเหล่านี้ได้ส่งผลถึงโอกาสของสตรีต่อการกำหนดตำแหน่งในสังคมไปโดยปริยาย โดยตำแหน่งที่สูงกว่ามักถูกสงวนไว้สำหรับผู้ชาย (Van Engen, Van der Leeden, & Willemsen, 2001)

กรณีการศึกษาประเด็นทางด้านภาวะผู้นำสตรีนี้ในส่วนของ Ketkaew (2009) ได้แสดงให้เห็นมุมมองโดยอ้างถึงนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศกรณีการอ้างว่าผู้หญิงขาดความสามารถในการเป็นผู้นำ พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสตรีมิใช่ทำไปเพื่อที่จะกล่าวว่าวิธีใดถูก วิธีใดผิด หรือภาวะผู้นำแบบของสตรีดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำแบบของผู้ชาย รวมถึงมิใช่ทำเพื่อมุ่งแข่งขันกับผู้ชาย แต่ประเด็นที่น่าสนใจ คือ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าชายกับสตรีอาจมีมุมมองที่ต่างกัน การแสดงภาวะผู้นำของชายและสตรีจึงแตกต่างกันตามบริบท (Trinidad & Normore, 2005) การศึกษาในประเด็นดังกล่าวจึงสามารถช่วยพัฒนาความร่วมมือในการเสริมทักษะเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ให้ได้มากที่สุด

(Pannitamai, 2001)

จากปัญหาข้างต้นจึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้ผู้หญิงและคนในสังคมเห็นร่วมกันว่า ความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงชายเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน (Tawisit, 2011; Buranachroenkit, 2017) ซึ่งสังคมในชุมชนปัจจุบันภายใต้ภาพลักษณ์ของผู้หญิงแม้จะมีเส้นทางในสังคมที่ถูกขีดแบ่งบทบาทของหญิงชายไว้อย่างชัดเจน เปรียบเสมือนเส้นขนานที่ไม่มีทางมาบรรจบกันได้ แต่ช่วงระยะเวลาดังกล่าวก็มีผู้หญิงจำนวนหนึ่งที่ก้าวข้ามเส้นแบ่งนั้นมาเป็นผู้นำชุมชนไปจนถึงผู้นำท้องถิ่น โดยที่สตรีในชุมชนต่างได้ก้าวเข้ามา มี “บทบาท” ต่าง ๆ ทางสังคมเพิ่มมากขึ้น เหตุเพราะบทบาทภาวะผู้นำของสตรีถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่และการกระทำที่ควรจะแสดงออกในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ของสตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดขึ้นบางเรื่อง สตรีไทยจะมีความละเอียดอ่อน ช่างสังเกต และสามารถเข้าใจปัญหาได้ดี ขณะที่ตัวแทนที่เป็นผู้ชายจะละเอียดและมองข้ามปัญหาที่ละเอียดอ่อนไป อีกทั้งเหล่าสตรียังเป็นกลุ่มคนที่มีประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า และสมประโยชน์ ดังนั้น การรับรู้บทบาทในภาวะผู้นำของสตรีเอง จึงเป็นการรู้จักบทบาทเพื่อจะทำให้ทราบความหมายและความตั้งใจที่สามารถตอบสนองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ (Natkrasute, 2016) ทราบว่าสตรียังคงต้องก้าวเข้ามา มีบทบาทผู้นำเคียงคู่กับบุรุษ สตรีจึงต้องเรียนรู้บทบาทของการเป็นผู้นำในสังคมควบคู่ไปด้วย (Sanratana, 2014) อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยเอง อัตราการเพิ่มขึ้นของสตรีทางการเมืองก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีผู้หญิงได้รับการเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรบ้าง แต่เป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยมาก ขณะที่ในส่วนท้องถิ่นกลับพบว่า มีการเกิดขึ้นของผู้นำสตรีมากมาย โดยเฉพาะจังหวัดสงขลาที่เป็นจังหวัดศูนย์กลางของภาคใต้ตอนล่าง และเป็นจังหวัดต้นแบบในเรื่องของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ อันมีความพร้อมทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การคมนาคม และการท่องเที่ยว ดังนั้น ชุมชนท้องถิ่น สถาบัน องค์กรอิสระ รวมถึงผู้นำสตรีเองต่างต้องมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ จังหวัดสงขลาจึงได้มีกลุ่มผู้นำสตรี 2 กลุ่ม ภายใต้การควบคุมของกระทรวงมหาดไทย กรมพัฒนาชุมชน คือ กลุ่มกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและกลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ต่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างบทบาทสตรีในจังหวัดสงขลาให้สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น และได้รับความคุ้มครองจากภาครัฐ จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ประกอบกับในช่วงปี 1970 เป็นต้นมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแทบไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับสตรีเลย (McGee Banks, 2000; Khon Kaen University, 2017) เพิ่งมีปรากฏแรงกระตุ้นเป็นกระแสเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของสตรีในช่วงปี 1990 ที่ชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบริบทสมัยใหม่มากที่สุด (Eagly & Carli, 2003; Tanchaiyanan, 2014) จากภูมิหลังและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้นำสตรีในภาคใต้ได้อย่างเหมาะสม และด้วยปฐมเหตุที่เกิดขึ้นจึงเกิดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังปรากฏต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสวงหาคำประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อได้ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดภาวะผู้นำ

Lacerda (2010) และ Phansue (2012) กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้ทำหน้าที่การตัดสินใจ การประสานงาน การบังคับบัญชา การกำหนดภารกิจ การจัดโครงสร้าง การชี้แนะและกระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถประสานงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่ Scott (2011) และ Taggart (2011) เสนอว่า ความเป็นผู้นำต้องใช้องค์ประกอบ คือ การสอน เพื่อสะท้อนถึงรายละเอียดที่สำคัญที่ควรรับรู้ การอำนวยความสะดวกที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมถึงการบำรุงรักษาบุคลากรและนโยบาย ตลอดจนการควบคุมกฎระเบียบขององค์กร สรุปว่าภาวะผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล การอบรมอันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้นำได้ประโยชน์มากที่สุด

### แนวคิดผู้นำสตรี

ทฤษฎีสตรีนิยม เป็นอุดมการณ์ที่ผู้หญิงต้องการที่จะปรับเปลี่ยนความคิดของสังคมให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยพบว่า สาเหตุหนึ่งที่น่ามาสู่การใช้ความรุนแรง คือ เกิดจากความเหลื่อมล้ำความไม่เท่าเทียมกันทางเพศที่ทำให้ผู้หญิงถูกกดขี่ และมีสถานภาพที่ด้อยกว่าผู้ชายจากการปลูกฝังในสังคมชายเป็นใหญ่จนกลายเป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เกิดการเอาเปรียบระหว่างกันซึ่งเป็นการเพิ่มให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยทางความคิดมากยิ่งขึ้น (Beauvoir, 1949) อันเป็นสาเหตุที่น่ามาสู่การใช้ความรุนแรงกับผู้หญิงทำให้ผู้หญิงตกเป็นเหยื่ออยู่บ่อยครั้ง วิธีการหนึ่งที่ผู้หญิงมองว่าจะช่วยลดปัญหาการใช้ความรุนแรงต่อผู้หญิงในสังคม คือ การปรับเปลี่ยนในด้านโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างเป็นระบบ (Baumgardner & Richards, 2000) การปรับทัศนคติเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในสังคม โดยมุ่งให้คนในสังคมเชื่อว่าผู้หญิงและผู้ชายแม้จะมีความแตกต่างกันแต่ทุกคนก็มีคุณค่าไม่ด้อยไปกว่ากัน และผู้หญิงก็ต้องพยายามที่จะยืนหยัดด้วยตัวเองมากกว่าการพึ่งพิงผู้ชายเป็นหลัก และเรียกร้องเกี่ยวกับการป้องกันสิทธิต่าง ๆ ของตัวเอง “The Rights of Women” (Rich, 1979) รวมถึงการปลดปล่อยสตรีจากความไม่เสมอภาคด้วย กลุ่มของสตรีสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสตรีนิยมแนวเสรีนิยม 2) กลุ่มสตรีนิยมสายถอนรากถอนโคน 3) กลุ่มสตรีนิยมแนวมาร์กซิสต์ และ 4) กลุ่มสตรีนิยมแนววัฒนธรรม (Millett, 1969; Weiner, 1994) สตรีนิยมทั้ง 4 กลุ่ม ต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญไม่แตกต่างกัน คือ เรื่องความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางเพศในการสร้างให้เกิดความตระหนักร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้หญิงให้มีความรู้ทัดเทียมผู้ชาย และมีอิสระที่จะกำหนดบทบาทให้กับตัวเองได้อย่างหลากหลายโดยไม่ถูกครอบงำ ท้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปในลักษณะของการร่วมมือ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของบทบาทสตรีตามสังคมสมัยใหม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและค่านิยมของบุคคล กลุ่มสตรีจึงพยายามปรับเปลี่ยนบทบาทของตนท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคมากมาย (Rotchai, 2011) ทั้งนี้ Mitchell (1971) และ Paksuwan (2012) เสนอว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำสตรีมีหลายประการ ดังนี้ ประการแรก ความมุ่งมั่นตั้งใจและจริงจังไม่ยอมแพ้ ประการต่อมา ความมีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็น รวมถึงสามารถพัฒนาจิตใจในเรื่องคุณธรรม กล้าคิด กล้าตัดสินใจด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ด้วยเหตุนี้ แนวคิดผู้นำสตรี จึงมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาบทบาทของสตรี โดยพิจารณาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเหล่าสตรีและสังคมมากที่สุดเป็นพื้นฐาน (Watchinda, 2017)

## วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาโดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ 3 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 5 ท่าน ที่ปรึกษา 5 ท่าน และกลุ่มที่สาม คือนักวิชาการสตรีและผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน สำหรับการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยได้พิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล คือ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยผู้วิจัยตรวจสอบแหล่งของข้อมูล คือ แหล่งเวลา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ส่วนแหล่งสถานที่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูล จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลสรุปการวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูล และตรวจสอบความแตกต่างคล้ายคลึงของข้อสรุป รวมถึงบันทึกกระบวนการวิเคราะห์เพื่อแสดงประสบการณ์การเรียนรู้ (Denzin & Lincoln, 2008) สำหรับการจัดการข้อมูลในการศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการถ่ายข้อมูลจากการบันทึกเทปไปบันทึกลงไฟล์ในคอมพิวเตอร์ และเมื่อผู้วิจัยได้อ่านข้อมูลจนมองเห็นภาพบางอย่างแล้ว ผู้วิจัยคัดเลือกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้ จากนั้นจึงดำเนินการใส่รหัสข้อมูล (Coding) เพื่อให้แนวคิด (Concepts) ประเภทของแนวคิด (Conceptual Categories) และประเด็นหลักต่าง ๆ (Themes) เกิดขึ้นมา สำหรับการวิจัยนี้มีการใช้การใส่รหัสข้อมูลหลายแบบ ตัวอย่างเช่น รหัสแบบเป็นแบบแผน (Pattern Coding) รหัสแบบตามโครงสร้าง (Structure Coding) รหัสแบบการบรรยาย (Descriptive Coding) รหัสแบบตรงตามคำของผู้พูด (In-vivocoding) และรหัสแบบตามกระบวนการขั้นตอน (Process Coding) (Saldana, 2009) โดยประเภทของแนวคิดที่ถูกศึกษาประเด็นหลักต่าง ๆ ถูกคัดออกมา จากนั้นจึงทำการเขียนบทสรุปและยืนยันหลักฐานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่โดยการพัฒนาเชิงระบบ (Developing Systematic) และการอธิบายแนวคิดที่เห็นพ้องกันในสิ่งที่ค้นพบ (Conceptually Coherent Explanations) โดยสิ่งที่ค้นพบถูกเขียนออกมาในรูปของตัวแบบ (Miles & Huberman, 1994; Balihar, 2007) และมีการอธิบายประกอบเพื่อแสดงให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

(Glaser & Strauss, 1967) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ดำเนินการตามแนวทางคำแนะนำของ Strauss and Corbin (1990) อันเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างกระบวนการขั้นตอนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งถึงสุดท้ายของการเขียนรายงาน (On Going Process)

## ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้สตรีที่ประสบความสำเร็จได้นั้น การยอมรับทางสังคม หมายถึง คนในชุมชนต่างเห็นถึงความสามารถของสตรี ซึ่งในทางกลับกันผลงานของสตรีที่ดีเด่นต่างเป็นภาพสะท้อนให้ชุมชนรับรู้และออกมามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น ปัจจุบันสตรีต่างได้รับโอกาสให้มาเป็นผู้นำหรือตัวแทนผ่านการอ้างอิงจากตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ประธานกองทุนสตรี เป็นต้น โดยที่การรวมกลุ่มของสตรีในบริบทดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความสามารถ กระทั่งเกิดการถ่ายทอดความรู้ และการสร้างอาชีพใหม่โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จจากการได้รับการยอมรับจากภาครัฐและเอกชน ส่วนภาคประชาสังคมนั้น การยอมรับในฐานะของผู้ตามต่างมีการยอมรับในความสามารถแห่งการเป็นผู้นำของสตรี อันจะทำให้เกิดการพัฒนานิคม ๆ กับท้องถิ่นและชุมชน โดยที่การเรียนรู้ในผลการศึกษารวบรวมภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันจะเป็นแนวทางในการก้าวข้ามมายาคติ ความคิด รวมถึงความเชื่อแบบดั้งเดิม โดยหันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเองผ่านการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง ต่อความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังปรากฏต่อไปนี้

1. จากวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อแสวงหาลักษณะประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวแบบ Woman Leaders ดังนี้

1.1 มีความเป็นผู้หญิงและความเป็นแม่ที่นุ่มนวลและอ่อนโยน มีความฉลาดเฉลียว และมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Womanly: W)

1.2 เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตา กรุณา มีความเห็นใจผู้อื่นที่ประสบทุกข์หรือได้รับความเดือดร้อน รู้สึกถึงความถูกต้องและยุติธรรม และมีความอ่อนโยนในการชักจูงแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งหรือบรรลุปเป้าหมาย (Obliging: O)

1.3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเข้าใจ สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปเชื่อมโยงกับความจริงในโลกภายนอกได้อย่างสมดุล (Managing: M)

1.4 ตระหนักว่าตนเป็นผู้ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่อันสูงส่งเพื่อประชาชน รวมถึงการรับรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถเผชิญกับแรงกดดันเพื่อปฏิบัติหน้าที่เพื่อรักษาสีทิวและอำนาจของประชาชนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม (Awareness: A)

1.5 มีเครือข่ายทางการเมือง เครือข่ายทางสังคม และการรู้เท่าทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง (Network: N)

1.6 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการฟังเป็นอย่างดี และการสื่อสารทางการพูดที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง (Listening: L)

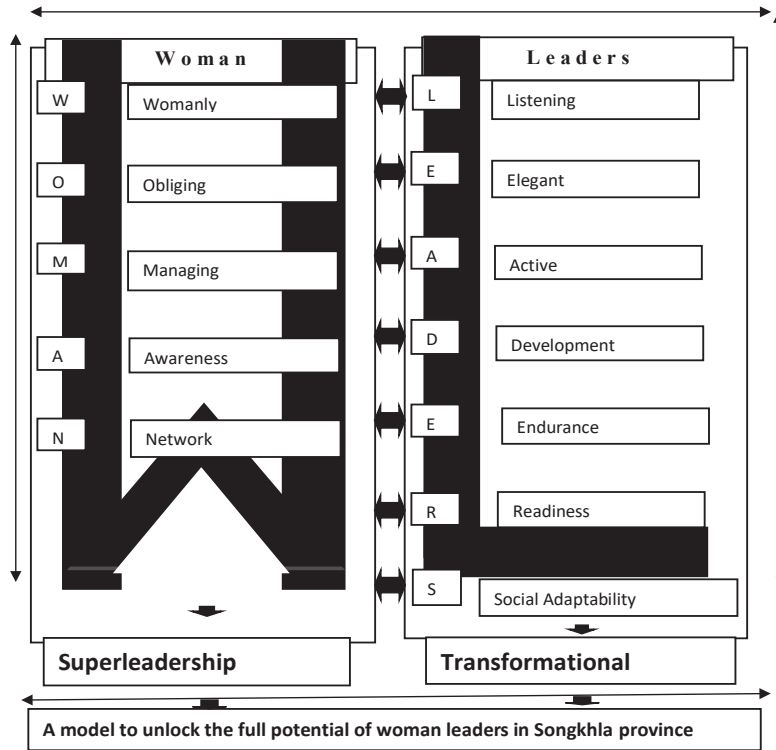
- 1.7 เป็นผู้ที่มีมารยาท สง่างาม มีความมานะพยายาม (Elegant: E)
- 1.8 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีความรอบคอบ (Active: A)
- 1.9 มุ่งพัฒนาท้องถิ่น เพื่อความเจริญเติบโตด้วยจิตสำนึกที่ดี (Development: D)
- 1.10 มีความอดทน เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ (Endurance: E)
- 1.11 มีความพร้อมสรรพในด้านครอบครัว สติปัญญา ร่างกาย และเป็นผู้มีความละเอียด ประณีตในงาน รวมถึงมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Readiness: R)
- 1.12 เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการจัดการสามารถฟื้นคืนตัวเองให้คืนสู่สภาพปกติเมื่อเกิดปัญหาและมีความเข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรค และความกดดันในการทำงานต่าง ๆ (Social Adaptability: S)

2. จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อได้ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ขอสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 จนกระทั่งได้ขอสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province ซึ่งมีความหมายว่า ตัวแบบเพื่อไขกุญแจ ดึงศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มตัวแบบ Woman และ กลุ่มตัวแบบ Leaders ดังปรากฏต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบ: Woman คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ตามกรอบแนวคิด กระบวนการคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” การพัฒนาระบบบทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ได้สอดคล้องกับทฤษฎี Superleadership (ผู้นำชั้นยอด) (Manz & Sims, 1989) อันเป็นภาวะผู้นำชั้นยอดโดยผู้นำจะมุ่งการสร้างสรรคให้เป็นแนวทางต่อการพัฒนาตนเอง กระทั่งมีความมั่นใจที่มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง และเมื่อสามารถนำตนเองได้แล้ว ก็จะนำผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นสามารถนำตนเองต่อไปได้

กลุ่มตัวแบบ: Leaders คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นเครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ภายใต้ความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับองค์กร” การพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ได้สอดคล้องกับทฤษฎี Transformational Leadership (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) (Burns, 1978) โดยผู้นำจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจไปสู่การปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันไปสู่จุดหมายร่วมกัน อันก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังปรากฏตามรูปต่อไปนี้





รูปที่ 1 A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province: ตัวแบบเพื่อไขกุญแจถึงศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

**อภิปรายผล**

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าสังคมไทยในอดีต บุรุษกับสตรีถูกกำหนดบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน สตรีจึงถูกจำกัดสิทธิและเสรีภาพในวงแคบเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ได้หล่อหลอมความเชื่อของคนไทยในสถานะที่ว่า บุรุษนั้นเหนือกว่าสตรี ขณะที่โลกาภิวัตน์ได้เป็นส่วนสำคัญที่นำพาให้สังคมเปลี่ยนไป กระทั่งการนำเสนอภาพตัวแทนของผู้หญิงในบทบาทใหม่จึงเกิดขึ้นและเป็นบทบาทของ สตรีสมัยใหม่ (Modern Women) ที่มีลักษณะของความเป็นปัจเจกชน (Individualism) นั่นคือ ผู้หญิงและผู้ชายต่างก็มีความเป็นตัวของตัวเอง มีจุดเด่น จุดด้อย ไม่มีแบบแผนตายตัวของลักษณะทางเพศ ด้วยเหตุนี้ศักยภาพในการทำงานของสตรีที่เริ่มมีบทบาทไม่แพ้บุรุษ จึงได้มีการเรียกร้องสิทธิและเสรีภาพของสตรีที่เคยถูกลิดรอนให้กลับมาสู่เพศตนเอง รวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของสตรีให้มีความโดดเด่นขึ้นตามลำดับ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 การแสวงหาคำประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา**

ประเด็นที่ 1 ความเป็นผู้หญิงและความเป็นแม่ที่นุ่มนวลและอ่อนโยน มีความฉลาดเฉลียว

และมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์: ประเด็นนี้นักวิชาการ และนักปฏิบัติการจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันตั้งข้อสังเกตต่อความเป็นผู้หญิงของสตรีซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารองค์กร ที่ได้สะท้อนผ่านชีวิตและประสบการณ์ในการทำงานว่า ความฉลาดเฉลียวและสติปัญญาเป็นเครื่องมือบริหารจัดการอันเป็นผลให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง (Suthisampat, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chutongrat (2006) และ Romanow (2012) พบว่า สตรีไทยที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความเป็นแม่เพื่อปกครองบุคลากร โดยจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้คนในครอบครัวอย่างเป็นธรรม

ประเด็นที่ 2 เป็นผู้มีจิตใจเมตตา กรุณา มีความเห็นใจผู้อื่นที่ประสบทุกข์หรือได้รับความเดือดร้อน รู้สึกถึงความถูกต้องและยุติธรรม และมีความอ่อนโยนในการชกแจงแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือบรรลุเป้าหมาย: ในขบวนการต่อสู้ของเหล่าสตรีนิยมในโลกตะวันตกได้ เกิดขึ้นเพื่อสื่อความหมายถึงเงื่อนไขการดำรงชีวิตอันมีสถานะตัวตนที่ไม่เสมอภาคกับการถูกกดทับ ที่รัฐมักได้หยิบยื่นให้บุรุษฝ่ายเดียว ทั้งที่บทบาทการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ภายใต้การนำโดยสตรีที่มีความเมตตา มีความยุติธรรม และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้บรรลุความสำเร็จได้ (Meekosha, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Greenberg (2010) และ Ramitanon (2012) พบว่า ผู้นำหญิงมีจิตใจเมตตา มีทักษะในการโน้มน้าว กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และมีความยุติธรรม

ประเด็นที่ 3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเข้าใจ สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปเชื่อมโยงกับความจริงในโลกภายนอกได้อย่างสมดุล: ในยุคหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถของผู้หญิงแม้จะมีมากเพียงใด แต่ก็มิได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ผู้หญิงจะถูกตีตราจากสรีระที่แตกต่างจากร่างกายของชาย ร่างกายผู้หญิงเองในยุคดังกล่าวจึงถูกมองว่าเป็นความพิการชนิดหนึ่ง ก่อนศตวรรษที่ 18 แพทย์และนักกายวิภาค ในยุโรปเชื่อว่าร่างกายตามธรรมชาติที่สมบูรณ์ไม่พิการคือการคือ ร่างกายของผู้ชายที่มีวงยื่นออกมา ขณะที่ร่างกายเพศหญิง จัดเป็นความพิการที่ไม่สามารถพัฒนาอวัยวะของตนเองให้ยื่นยาวออกมาได้ (Schriempf, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Phahonyotin (2006) และ Chalidaporn (2011) พบว่า ผู้หญิงถูกมองว่าขาดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินงาน ผู้หญิงจึงต้องพัฒนาตนเองให้สามารถนำความรู้ไปบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรได้

ประเด็นที่ 4 การตระหนักว่าตนเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่อันสูงส่งเพื่อประชาชน รวมถึงการรับรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถเผชิญกับแรงกดดันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่ออภิบาลสิทธิและอำนาจของประชาชนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม: การสนับสนุนบทบาทของสตรีประการหนึ่งที่เป็นความเชื่อมาอย่างยาวนาน นั่นคือความเป็นมารดาที่ต่อกรท้าทายการทอดทิ้งให้สตรีคงมีแต่บทบาทในการให้นมบุตร สตรีจึงต้องสร้างภาพลักษณ์เพื่อรับใช้อุดมการณ์ชาตินิยม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการสร้างความเป็นรัฐชาติให้มีความเป็นปึกแผ่นเข้มแข็งขึ้น กระทั่งมีการเกิดขึ้นของผู้นำสตรีโลกในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าความสามารถของผู้นำสตรีมิได้ ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำชาย (Tong, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Rotchai (2011) และ The Economist (2011) พบว่า

ผู้นำสตรีต้องรับใช้ประชาชน สามารถจัดการกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นโดยการควบคุมสติอารมณ์เพื่อแก้ไข ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

ประเด็นที่ 5 การสร้างเครือข่ายทางการเมือง เครือข่ายทางสังคม และการรู้เท่าทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง: ในศตวรรษที่ 20 สตรีถือเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพราะสตรียุคใหม่จะมีบทบาทในการบริหาร และได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น กระทั่งการก้าวเข้าเป็นผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงระดับชาติ (Pannasil, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chunpet (2005) และ BBC News (2017) พบว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้นำสตรีสามารถเข้ามาสู่การเมืองท้องถิ่นได้สำเร็จ ประกอบด้วย เครือข่ายทางการเมือง ด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มนักการเมือง

ประเด็นที่ 6 เป็นผู้มีความสามารถในการฟังเป็นอย่างดี และการสื่อสารทางการพูดที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง: ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ให้มีความสามารถในการพูดหรือสื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่งให้มีความเข้าใจไปในแนวทางร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Xiao-Hua & Jane, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Surabunkul (2012) และ Klot (2015) พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารสตรีมีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการส่งเสริมมีส่วนร่วม

ประเด็นที่ 7 เป็นผู้มีความอดทน สง่างาม มีความมานะพยายาม: มุมมองหนึ่งในกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิงและผู้ชายที่แตกต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย โดยผู้หญิงจะถูกกล่อมเกลாதงสังคมให้เป็นผู้ถูกกระทำ ในขณะที่ชายจะถูกกล่อมเกลาทงสังคมให้เป็นผู้กระทำ นอกจากนั้นแล้ว พฤติกรรม และการกระทำในสังคมนระหว่างหญิงกับชาย ส่วนหนึ่งเกิดจากความแตกต่างทางชีววิทยาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมองที่สัมพันธ์กับแต่ละเพศที่มีมาตั้งแต่กำเนิด (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, Gutiérrez-Gutiérrez, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Buranapakorn (2008) และ McLeod (2012) พบว่า จุดเด่นของผู้นำสตรี คือ มีความอดทน ไม่แสดงอาการอ่อนแอ และมีมารยาทในการทำงาน

ประเด็นที่ 8 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีความความรอบคอบ: สตรีมีวิธีการนำที่แตกต่างจากผู้ชาย ด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมักให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับความรอบคอบ จากประสบการณ์ด้านการเรียนรู้ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ถือเป็นพันธกิจต่อการส่งเสริมบทบาทสตรีให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น (European Commission, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Choppanit (2013) และ Maslin (2013) พบว่า ผู้บริหารสตรีในธนาคารไทยพาณิชย์ มีพฤติกรรมที่คล่องแคล่วในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย

ประเด็นที่ 9 มุ่งพัฒนาท้องถิ่นเพื่อความเจริญเติบโตด้วยจิตสำนึกที่ดี: การต่อรองกับวาทกรรมหลักและวาทกรรมทางเลือกเกี่ยวกับเพศหญิง ยังมีอำนาจเหนือผู้คนที่พบว่า อำนาจของวาทกรรมนั้น ลึกล้ำซับซ้อน และกดทับปัจเจกบุคคลอย่างละมุนละม่อมแบบเนียนอย่างไร้ตะเข็บ แต่ในทางกลับกัน

สตรีนิยมต่างมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกัน และสามารถอยู่รวมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ความรุนแรง การเอาใจเอาเปรียบ การข่มเหงรังแก และสงคราม (Lowe & Margaret, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ National Statistical Office of Thailand (2005) และ Rigterink, Katz, and Hessler (2010) พบว่า ผู้นำสตรีจำเป็นต้องมีบทบาทพัฒนาทางการเมือง และท้องถิ่นด้วยจิตสำนึกที่ดี และต้องสามารถแสดงความคิดเห็นต่างต่อการพัฒนาท้องถิ่นในที่สาธารณะชนได้

ประเด็นที่ 10 มีความอดทนเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ: งานศึกษาที่ผ่านมาในประเด็นนี้ ได้วิพากษ์และเผยให้เห็นถึงกลไกทางสังคมที่ประดิษฐ์และสร้างกระบวนการผลิตซ้ำ โดยการสถาปนาวินัยปฏิบัติกับเพศหญิง ในลักษณะประทับตราความเป็น “ชายขอบ” เสมอมา ในข้อถกเถียงที่เกิดขึ้น กลับพบข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้นำสตรีที่ระบุว่า ตราใบใดที่สตรียังคงมีความเชื่อมั่น และอดทนต่อภารกิจของการเป็นตัวแทนของผู้นำสตรี ย่อมต้องส่งผลต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ (Federici, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chareonsap (2009) และ Pratt and Richter-Devroe (2011) พบว่า การก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารสตรีจะต้องมีการเตรียมตัวตั้งแต่ในวัยเยาว์ โดยที่บิดามารดาควรสนับสนุนความกล้าตัดสินใจ มุ่งมั่น ในการทำงาน และยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรม

ประเด็นที่ 11 มีความพร้อมสรรพในด้านครอบครัว สติปัญญา ร่างกาย และเป็นผู้มีความละเอียดประณีตในงาน รวมถึงมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ: ปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหาร คือ ประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก และการสนับสนุนของครอบครัวที่มีความพร้อม โดยเฉพาะบิดา ซึ่งถือเป็นผู้มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณในวัยเด็ก ดังนั้น สตรีที่ประสบความสำเร็จได้นั้น มักจะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว รวมถึงระดับการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Hooks, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ McLeod (2012) และ Trachuwanich (2013) พบว่า ภาวะผู้นำสตรีจะต้องมีสติปัญญา มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ และสร้างการเรียนรู้ของคนในกลุ่มให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้

ประเด็นที่ 12 เป็นผู้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สามารถฟื้นคืนตัวเองให้คืนสู่สภาพปกติเมื่อเกิดปัญหา มีความเข้มแข็งอดทนต่ออุปสรรค และความกดดันในการทำงานต่าง ๆ: สังคมที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตระหนักถึงการสร้างความชอบธรรมให้กับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรี แต่พื้นที่ทางการเมืองของสตรียังคงเป็นพื้นที่แห่งอำนาจที่สตรียากจะเข้าถึง อันเป็นผลให้สตรีต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่ประทับตราต่อการมีอยู่จริงต่อการเข้าถึงพื้นที่แห่งอำนาจ เหล่านี้ต่างเป็นเหตุผลที่สตรีต้องมีความความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Ma, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Al-Ali and Pratt (2009) และ Lamwivattanukul (2012) พบว่า ผู้นำสตรีต้องมีทักษะในการติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง สามารถใช้ประสบการณ์ปรับตัวให้เข้ากับสังคมเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าได้

## ส่วนที่ 2 ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้นเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 จนกระทั่งได้ข้อสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province หรือตัวแบบเพื่อไขกุญแจตั้งศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มตัวแบบ Woman และกลุ่มตัวแบบ Leaders ดังปรากฏต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบ: Woman คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบวัตนทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นกรอบแนวคิด กระบวนคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” ที่มีแนวทางปฏิบัติตามทฤษฎี Superleadership (ผู้นำชั้นยอด) (Schroder & Schuler, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garcia-Morales (2012) พบว่า ผู้นำต้องมีและวิธีคิดวิธีปฏิบัติทางบวกต่อศักยภาพของตนเอง เพื่อให้การดำเนินชีวิตสอดคล้องกับยุคและสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

กลุ่มตัวแบบ: Leaders คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นเครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ภายใต้ความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มความเข้มแข็งในองค์กร” ที่มีแนวทางปฏิบัติตามทฤษฎี Transformational Leadership (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) (Thinkham, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Pannasil (2018) พบว่า การพัฒนาสตรีเป็นประเด็นนโยบายที่สำคัญในหลายมิติ ซึ่งรวมไปถึงมิติที่มุ่งเน้นให้สตรีเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันมุ่งให้ผู้นำสตรี มีคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงคุณงามความดีของผู้นำสตรีที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กร ดังเห็นได้จาก ในยุคปัจจุบันสตรีได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้บริหารที่สามารถก้าวสู่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือสามารถครองใจประชาชนได้อย่างประสบผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอทำความเข้าใจว่า ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาเท่านั้น จึงต้องพิจารณาทั้งข้อสนับสนุนและข้อจำกัดต่อการนำไปใช้ให้เหมาะสม นอกจากนั้นแล้ว การนำเอาผลการวิจัยมาสร้างมาเป็นข้อสรุปทั่วไปเพื่อจะเป็นแนวทางในการนำมาเชื่อมโยงทฤษฎีในแนวของศาสตร์เชิงประจักษ์ ซึ่งทฤษฎีเป็นเพียงการบุกเบิก หรือการนำร่องในเชิงวิชาการ เพื่อให้การศึกษาภาวะผู้นำสตรีมีความเป็นศาสตร์ที่จะช่วยพรรณนา อธิบายและทำนายได้มากขึ้นเท่านั้น มิได้หมายความว่าทุก ๆ กรณีต้องเป็นดังข้อสรุปนี้เสมอไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการทดสอบและยืนยันจากผลงานการวิจัยอื่น ๆ และการที่ได้ศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงมีการสรุปยืนยันในความถูกต้องจากงานวิจัยซึ่งจะมีขึ้นในอนาคตต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Al-Ali, N., & Pratt, N. (2009). *Women and war in the Middle East: Transnational perspectives*. London: Zed Books.
- Balihar, S. (2007). *Qualitative research methods: Documentary research*. Retrieved from [http://uk.geocities.com/balihar\\_sanghera/qrmdocumentaryresearch.html](http://uk.geocities.com/balihar_sanghera/qrmdocumentaryresearch.html)
- Baumgardner, J., & Richards, A. (2000). *A day without feminism.' Manifesta: Young women, feminism and the future*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- BBC News. (2017). *The role of Scottish women in the suffragette movement*. Retrieved from <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-34489496>
- Beauvoir, D. S. (1949). *The second sex: Feminism, race, and the origins of existentialism*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buranachroenkit, D. (2017). *Concepts of feminism and social movement by women in Thailand: Analyzing those concerned on debates and strategies*. Bangkok: The Friedrich-Ebert-Stiftung. [in Thai]
- Buranapakorn, W. (2008). *Roles of woman leaders and management for local development: Case study of Donkaew Subdistrict Administrative Organization, Saraphi District, Chiang Mai Province* (Master's thesis). Chiang Mai University, Chiang Mai. [in Thai]
- Chalidaporn, S. (2011). *Localizing feminism: women's voices and social activism in Thai context*. Retrieved from [http://www.gwi-boell.de/downloads/Feminism\\_in\\_Thai\\_Context.pdf](http://www.gwi-boell.de/downloads/Feminism_in_Thai_Context.pdf) [in thai]
- Chareonsap, N. (2009). *Factors contributing to becoming female senior executives: Case study of finance and banking business* (Master's thesis). National Institute of Development Administration, Bangkok. [in Thai]
- Choppanit, T. (2013). *Perceptions of woman leadership in commercial banks* (Master's thesis). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- Chunpet, T. (2005). *Roles of woman leaders in local administrative organization: Case study of chief executive of subdistrict administrative organization* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. [in Thai]
- Chutongrat, S. (2006). *Thai women and administration in governmental, politic and people sectors* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. [in Thai]
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Strategies of qualitative inquiry* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The Female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 807-834.

- European Commission. (2013). *Women and men in leadership positions in the European Union, 2013*. Retrieved from <http://bcwt.bg/wp-content/uploads/documents/womenAndMenInLeadership Positions.pdf>
- Federici, S., (2012). *Revolution at point zero: Housework, reproduction, and feminist struggle*. Oakland: Autonomedia.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Greenberg, H. (2010). *IBM finally recognizes the great talent of women leaders by naming Virginia Rometty CEO*. Retrieved from <http://pewresearch.org/pubs/932/men-or-women-whos-the-better-leader>
- Hooks, B. (2014). *Feminist theory: From margin to center* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Ketkaew, W. (2009). *The study of attributes in woman leaders in education in South Thailand* (Doctoral dissertation). Srinakharinwirot University, Bangkok. [in Thai]
- Khon Kaen University. (2017). *Gender and world society development*. Retrieved from <http://gsmis.gs.kku.ac.th/curriculum/course/detail?courseid=4153181> [in Thai]
- Klot, J. F. (2015). *The united nation security council's agenda on women, peace and security: Bureaucratic pathologies and unrealised potential* (Doctoral dissertation). School of Economics, London.
- Lacerda, T. M. R. D. (2010). Transformational leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: An empirical study of the largest firms in Portugal. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/bitstream>
- Lamwivattanukul, S. (2012). *Acceptance of female community leaders in local policy administration in Phuket city municipality* (Master's thesis). Mahidol University, Nakhorn Pathom. [in Thai]
- Lowe, M., & Margaret, L. B. (1991). The uneasy alliance of feminism and academia. In S. M. Gunew (Ed.), *A reader in feminist knowledge*. London: Routledge.
- Ma, Y. (2010). *Women journalists and feminism in China, 1898-1937*. Amherst, NY: Cambria.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Super leadership leading other to lead the M selves*. New York: Prenticehall Press.
- Maslin, K. (2013). The gender-neutral feminism of Hannah Arendt. *Hypatia*, 28(3), 585-601.

- McGee Banks, C. A. (2000). Gender and race as factors in educational leadership and administration. In M. Grogan (Ed.), *The jossey-bass reader on educational leadership* (2nd ed., pp. 299-338). California: Jossey-Bass.
- McLeod, L. (2012). Experiences, reflections, and learning: feminist organization, security discourse and SCR 1325. In A. Kornsell & E. Svedberg (Eds.), *Making gender making war: Violence, military and peace keeping practices* (pp. 135-150). New York: Routledge.
- Meekosha, H. (2010). The complex balancing act of choice, autonomy, valued life, and rights: Bringing a feminist disability perspective to bioethics. *International Journal of Feminist Approaches to Bioethics*, 3(2), 1-8.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.), London: Sage.
- Millett, K. (1969). *Sexual politics*. New York: Doubleday.
- Mitchell, J. (1971). *Women's estate*. London: Pantheon.
- Naowarat, N. (2014). Crossing the upcoming: Politics and education of developing countries. *Woman and Youth Studies*, 3(1), 5-28. [in Thai]
- National Statistical Office of Thailand. (2005). Roles in working of Thai women. Bangkok: Ministry of Information and Communication. [in Thai]
- Natkrasute, M. (2016). *Theories of sociology and anthropology*. Retrieved from [https://docs.google.com/document/d/1zCz-b1SI-xSf7Oix48oMkV3ZFfkShOGg1rG3OVOet6o/edit?hl=en\\_US#heading=h.mysxlu7qstji](https://docs.google.com/document/d/1zCz-b1SI-xSf7Oix48oMkV3ZFfkShOGg1rG3OVOet6o/edit?hl=en_US#heading=h.mysxlu7qstji) [in Thai]
- Paksuwan, W. (2012). *Techniques of becoming successful women*. Retrieved from [http://www.nntworld.prd.go.th/womenfund/knowledge\\_detail.php?aid=45](http://www.nntworld.prd.go.th/womenfund/knowledge_detail.php?aid=45) [in Thai]
- Pannasil, P. (2018). Developing the indicators of leader role for female administrators under local government organization in the northeastern region. *Journal of MCU Peace Studies*, 6(1), 129-145.
- Pannitamai, W. (2001). *Transformational leaders*. Bangkok: Expernet. [in Thai]
- Phahonyotin, K. (2006). *The project of gathering fundamental information on sex status and politics*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute. [in Thai]
- Phansue, S. (2012). *Leadership in industrial section in globalization and strategies for managing conservation of innovation for sustainability of natural resources: Case study of chief executives in Thai Furniture Industries Association* (Doctoral dissertation). Suan Dusit University, Bangkok. [in Thai]
- Pratt, N., & Richter-Devroe, S. (2011). Critical examining UNSCR 1325 on women, peace and security. *International Feminist Journal of Politics*, 13(4), 489-503.
- Ramitanon, C. (2012). *A basic story of women's studies and feminism*. Chiang Mai: Wanida. [in Thai]



- Rich, A. (1979). *Claiming an education in on lies, secrets and silence prose, 1966-1978*. New York: Norton.
- Rigterink, T., Katz, L. F., & Hessler, D. M. (2010). Domestic violence and longitudinal associations with children's physiological regulation abilities. *Journal of Interpersonal Violence, 25*(9), 1669-1683.
- Roberts, J. (2017). Women's work. *Distillations, 3*(1), 6-11.
- Romanow, L. (2012). The women of Thailand. *Global Majority E-Journal, 3*(1), 44-60.
- Rotchai, P. (2011). *Research report of roles of woman leaders in the politics and government: Case study of Nong Ma-kha Mong in Danchang district, Suphanburi province*. Suphanburi: Suphanburi Community Development Office. [in Thai]
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanratana, W. (2014). *Leadership and current contemporary perspectives*. Bangkok: Thippayawisut. [in Thai]
- Schriempf, A. (2001). (Re)fusing the amputated body: An interactionist bridge for feminism and disability. *Hypatia Feminism and Disability, 16*(4), 53-79.
- Schroder, I., & Schuler, A. (2016). Is feminism a trauma, a bad memory, or a virtual future?. *A Journal of Feminist Cultural Studies, 27*(2), 27-61.
- Scott, S. (2011). Fierce leadership. *Executive Book Summaries, 33*(8), 1-8
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Surabunkul, S. (2012). *Leadership influencing acceptance of woman leadership in media industry* (Master thesis). Mahidol University, Bangkok. [in Thai]
- Suthisampat, S. (2017). *Love Thailand country local promoting women into local politics Thailand* (5th ed.). Bangkok: Arun.
- Taggart, J. L. C. (2011). *Becoming a holistic leader*. Retrieved From <https://changingwinds.files.wordpress.com/2010/10/becoming-a-holistic-leader-2nd-edition.pdf>
- Tanchaiyanan, S. (2014). Consideration on gender in Thai society. *Woman and Youth Studies, 6*, 29-42. [in Thai]
- Tawisit, S. (2011). Women's well-being development in Thailand. In S. Panpaung & S. Malee (Eds.), *Population and society* (pp. 161-180). Nakhon Pathom: Mahidol University. [in Thai]
- The Economist. (2011, July 8). *Women in politics: Wives and daughters*. Retrieved from <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/07/women-politics>
- Thinkham, Y. (2012). *Feminism*. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/357827>
- Tong, R. P. (2013). *Feminist thought: A more comprehensive introduction* (2nd ed.). New York: Westview.

- Trachuwanich, K. (2013). *Strategy for network building of economy Network in community by woman leaders in provinces in lower northeastern region of Thailand* (Doctoral dissertation). Suan Dusit University, Bangkok [in Thai]
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
- Watchinda, A. (2017). *Behavior modification*. Retrieved from [http://mcpswis.mcp.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/mcp/main\\_php/print\\_informed](http://mcpswis.mcp.ac.th/html_edu/cgi-bin/mcp/main_php/print_informed) [in Thai]
- Weiner, G. (1994). *Feminisms in education: An introduction*. Buckingham: Open University Press.
- Worawat, W. (2007). *Discourse and women's space limitation*. Retrieved from <http://worawat.exteen.com/20071107/entry-1> [in Thai]
- Xiao-Hua, W., & Jane, M. H. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23, 775-790.
- Yamnin, S., U-dom, T., & Si-bunruang, Y. (2010). *Research report on quality assessment in governmental sections successful at promoting gender equality: Case study of good examples in management by gender equality offices in the governmental sections*. Bangkok: Department of Women's Affairs and Family Development. [in Thai]