

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

- 1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
- 1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
- 1.3 เพื่อประมวลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

#### 2. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวนจำนวน 894 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวนจำนวน 265 คน

ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จำนวน 5 คน

## 2.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮาส์และมิทเชลล์ (House&Mitchell ,1974) เรดดีน (Reddin,2010)อะโวลีโอ (Avolio ,1999) ยูลค์ (Yulk ,1994) บัส (Buss ,1985) อุลริก (Ulrich ,1996) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี แยกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้โดยเป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

2) แบบสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-official) ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยถ้อยคำต่างๆในแบบสัมภาษณ์แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

## 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งาน วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยใช้

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

## 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.4.2 การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 โดยการทดสอบที (F-test)

2.4.3 การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นความเรียง

## 3. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ปรากฏผลวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ทั้ง 5 ด้าน คือในแบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบศึกษาเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.53$  , S.D = .73) ยกเว้นด้านการศึกษาเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.71$  , S.D = .73) แบบใช้อำนาจ ( $\bar{x} = 3.60$  , S.D = .75) แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.59$  , S.D = .72) แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.53$  , S.D = .76) แบบศึกษาเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.23$  , S.D = .64 ) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีรายละเอียด 5 ด้าน ดังนี้

(1) **แบบใช้อำนาจ** ครูและบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ใน

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารมีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ดี อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา** ครูและบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเข้าใจ สนใจ และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

(3) **แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา** ครูและบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็นในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมหารือ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **แบบมุ่งความสำเร็จของงาน** ครูและบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องานของผู้บริหาร สตรีใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีการจัด โครงสร้างและขอบเขต งานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ์ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ อยู่ใน

ระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก

(5) **แบบศึกษาเรียนรู้** ครูและบุคลากรมีทักษะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส พบว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลกุรอาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ด้านจิตวิญญาณ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรม ประชุม อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานเป็นผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน

ผลการ เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดของโรงเรียนต่างกัน

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีและมากกว่า 10 ปี

(2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

ผลการประมวลข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสามารถสรุปไว้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้บริหารสมควรใช้อำนาจในหน้าที่ ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยใช้ในการบริหารงานเป็นทีม ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรม ใช้คำพูดที่ดีในการสื่อสาร ออกคำสั่งที่ชัดเจนหรือการใช้สื่อสารที่ดีในการมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและผู้ใต้บัญชาเป็นผู้บริหารสามารถชี้แนะแนวทางการทำงานบอกแนวทางการทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ใช้อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอแนะให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงเป็นผู้นำการนิเทศด้านการเรียนสอนและด้านอื่นๆอีกด้วย

(2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งดีที่ผู้บริหารควรหยิบยื่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บริหารควรระมัดระวังเรื่องการพูดจา เพราะคำพูด สามารถสร้างแรงบันดาลใจและบั่นทอนกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารควรวางตัวที่ดีเป็นกลาง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จนทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่ยุติธรรม ขาดความเสมอภาค สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความแตกแยกในองค์กร ผู้บริหารไม่ควรวางตัวสูงเกินไป ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นส่วนหนึ่งในการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ผู้บริหารต้องระมัดระวังความคิดและความรู้สึกที่ขัดกับหลักคำสอนของอิสลามเนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่นๆมีอิทธิพลมากกว่า หลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นสิ่งที่อิสลามห้าม สิ่งเหล่านี้จะเข้ามาได้ง่ายหากไม่ระมัดระวังและขาดการทบทวนตนเอง(มุฮาซาบะฮ์)

(3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรใช้ความกระบวรการชูรอ (ปรึกษาหารือ)การจัดการบริหารองค์กร ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่ม จูงใจคนทำงานมีความไว้วางใจในความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

(4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรเป็นผู้หนึ่งที่มุ่งความสำเร็จของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานสูง ต้องคอยประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นิเทศงาน และคอยให้คำแนะนำ ไม่ใช่การตำหนิติเตียน ผู้บริหารต้องแสดงความกระตือรือร้นเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความจริงจัง ความตั้งใจ และต้องใช้ตัวเองเป็นแบบอย่างในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ กำหนดเป็นหมายที่ชัดเจน มีการเตรียมพร้อมในการทำงาน การวางแผนที่แนบเนียนและผู้บริหารวางคนให้ตรงกับงาน ตลอดจนการใส่ใจรายละเอียดเล็กน้อย ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตั้งใจ พยายาม มุ่งมั่น และอยู่เคียงข้างผู้ใต้บัญชา ควรตั้งเจตนาที่ดีและการมอบหมายต่ออัลลอฮฺตอาลา ซึ่งเป็นวิธีการที่ประเสริฐที่สุด อีกทั้งยังทำให้มีความเป็นศิริมงคล (บารอกะฮฺ)ถึงแม้งานนั้นไม่ได้ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจเท่าที่ควร

(5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหารควรศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการศึกษาหาความรู้ เช่น การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาแบบอخصาศัย การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่มีประสบการณ์ การเข้ารับการอบรม สัมมนาทางวิชาการ รวมทั้งการดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาแบบกลุ่ม(กระบวนกรฮาลาเกาะฮฺ) ซึ่งสอดคล้องกับอิสลามที่ได้สั่งใช้ให้มนุษย์ได้ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา การศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารสตรี เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมพัฒนาให้มีการศึกษาเรียนรู้ไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารไม่ว่าจะหญิงหรือชายก็ต้องศึกษาหาความรู้แม้ว่าผู้บริหารสตรีมีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาเรียนรู้อย่างไรก็ตาม ทุกปัญหามีทางออก ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาในกรณีที่ผู้บริหารสตรีประสบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาเรียนรู้ด้วยหลากหลายวิธีรูปแบบการศึกษาไม่ใช่เรียนในห้องอย่างเดียว การทำกลุ่มศึกษา (ฮาลาเกาะฮฺ)การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์การศึกษาแบบอخصาศัยเป็นการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง อีกรูปแบบหนึ่ง การศึกษาวิทยาการใหม่ๆด้วยตนเองเป็นรูปแบบการศึกษาที่สามารถทำได้ตลอดเวลาที่ผู้บริหารสะดวก และเป็นวิธีที่น่าสนใจ ผู้บริหารควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองในศาสตร์ที่ผู้บริหารยังไม่รู้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ให้สมบูรณ์ขึ้น

#### 4. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

(1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ทั้ง 5 แบบ คือ แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบการศึกษาเรียนรู้ อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 แบบใช้อำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของการุณินท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีเป็นอันดับที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก ได้กล่าวว่าผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีการวางแผนการทำงานไว้อย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและการวางแผนที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นจนสามารถบริหารงานได้อย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สาธิต มณฑาณิ (2559 : 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยม จังหวัดปทุมธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต พบว่า ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจอยู่ในระดับมาก กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับนาซอเฟห์ หะยีเวาะยา (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “การสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำงาน ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนไม่ว่าจะเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ต้องอธิบายให้ชัดประชุมคุยกัน เพื่อความเข้าใจตรงกัน ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน ” สอดคล้องกับ มรัยัม สาเมาะ (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ผู้บริหารควรใช้อำนาจในการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย หนึ่ง การสื่อสารที่ชัดเจน ว่าต้องการอะไร อย่างไร สอง ควรหลีกเลี่ยงการสั่งงาน แต่ควรใช้คำว่าขอ

ความกรุณา ขอความช่วยเหลือแทน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกอยากทำงานให้ด้วยความจริงใจ”

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญในการสื่อสารเพื่อมอบหมายงานหรือสั่งงาน ด้วยบุคลิกภาพเฉพาะของสตรีซึ่งเป็นเพศที่อ่อนโยน ท่วงทีวาจา นุ่มนวล ไพเราะอ่อนหวาน มีความสามารถในการชี้แจงในรายละเอียดงานที่ต้องการมอบหมายงาน การพูดจาเพื่อสั่งงานจึงไม่เป็นอุปสรรคมากมายสำหรับผู้บริหารสตรีเพื่อให้การงานบรรลุตามเป้าหมายที่หวังไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารควรใช้อำนาจที่เกิดจากความศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ผู้นำที่แท้จริงใช้อำนาจด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง เมื่อผู้นำกระทำในสิ่งที่พูด เขาก็จะได้รับความเคารพและชื่นชมจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างยอดเยี่ยม เนื่องจากสื่อสารที่ดี เป็นการส่งผ่านคุณค่าสร้างแรงบันดาลใจ การออกคำสั่งที่ชัดเจน ผู้นำที่สามารถใช้ในการสื่อสารในการบริหารองค์กร เช่นการพูดจาให้แรงบันดาลใจและพูดเชิงเล่าประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เป็นแรงบันดาลใจและแรงจูงใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุกคนเพื่อการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้วิธีที่หลากหลาย อาจจะสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ทำงานดีด้วยการขึ้นค่าตอบแทน ด้วยการพูด ด้วยการแสดงให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งนี้ หลักสำคัญในการสั่งงานหรือมอบหมายงานที่ดีเพื่อต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อความสำเร็จของงานนั้น ผู้บริหารจะต้องมั่นใจในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ใช่คำพูดที่เป็นคำสั่งแต่ให้ใช้คำว่า “ช่วย” หรือ “กรุณา” แทน เพื่อความรู้สึกที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ยังต้องอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน และให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อความสบายใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องรอบคอบในการสั่งงาน หลีกเลี่ยงสั่งงานผิดๆ ถูกๆ ไม่สั่งงานขณะที่มีอารมณ์โกรธ และไม่เปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชา การชี้แนะแนวทางการทำงานเป็นอีกภาระหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้เรียนรู้แนวทางการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 แบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความเป็นมิตรเข้าถึงง่ายและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาสมัดไฟซอล มาปะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 พบว่าอยู่ในระดับมาก ได้กล่าวว่าผู้บริหารสตรีได้ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าพบได้ง่าย แสดงความเป็นมิตร ดูแลเอาใจใส่อย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อยู่ในระดับมาก สังคมไทยยังมีค่านิยมด้านไมตรีสัมพันธ์และเคารพผู้อาวุโสอีกทั้งวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเกรงใจซึ่งกันและกันเน้นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับมาก ได้กล่าวว่าผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความละเอียดอ่อนมีความรับรู้ลึกซึ้ง และเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์จึงสามารถใช้แรงจูงใจเพื่อส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเป็นอย่างดีสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตุแก้ว (2552 : 170) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ได้กล่าวว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่คำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น มีความเข้าใจผู้อื่น ดูแลเอาใจใส่ ใส่ใจและเอื้ออาทรต่อผู้อื่นมีน้ำใจและห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่นซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหมารวมของผู้หญิงที่เกิดจากความคาดหวังของสังคม เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของบทบาทหญิงตามหน้าที่ที่เกิดจากการแบ่งงานกันทำในสังคม สอดคล้องกับ มัสนะห์ สารี (2560) “ ที่ให้สัมภาษณ์ว่า ศาสนาอิสลามสอนให้ อิดติดาล คือ อยู่ระหว่างกลาง คนที่เป็นผู้นำใช้ว่าจะสูงส่งจนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้าใกล้ เรามีความเป็นเพื่อน เป็นพี่ใหญ่ในการนำทีมงาน” และได้กล่าวอีกตอนหนึ่งว่า “ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยวิธีใดก็ตาม ให้เกิดความรู้สึกที่ดีแก่บุคลากร พยายามอย่าบั่นทอนกำลังใจคนทำงาน แนวคิดลักษณะนี้ต้องปลูกฝัง เจตคติ ทักษะคติเหล่านี้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ถ้าเขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้งานก็ดำเนินไปด้วยดี” สอดคล้องกับ มรัยัม สาเมาะ (2560) “ ผู้บริหารต้องเปิดใจรับเพื่อน บางคนเมื่อมีตำแหน่งสูงๆ มักไม่ค่อยเปิดใจเข้าหาคน โดยเฉพาะคนที่มีฐานะทางสังคมต่ำกว่าตน สิ่งนี้จะเป็นความรู้สึกด้านลบ คือ ตะกั๊บบุร ซึ่งอิสลามไม่ชอบ ทั้งหมดอยู่ที่จิตใจ คือหัวใจเป็นอิสลาม ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เราต้องกลับมาสู่อิสลาม ”

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสตรีถูกปลูกฝังทัศนคติที่ดีด้านการสร้างสัมพันธไมตรีกับบุคคลอื่น มีการเคารพซึ่งกันและกันมีความเกรงใจกัน พึงพากันและกัน

เน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลเป็นหลัก ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่ ต้องการให้มีการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสตรีอาจจะคำนึงว่า ผู้บริหารที่สร้างสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ เกิดความรักความสามัคคีในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนนำไปสู่ ประสิทธิภาพของงานได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างสัมพันธ์ที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ อิสลามได้ตระหนักถึงการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ที่ดีนี้สามารถวัดได้จาก ระดับความรักความเอ็นดู ความพึงพาอาศัยกัน และความสนับสนุนที่ผู้บริหารได้หยิบยื่นให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งหมดนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะได้รับสิ่งตอบแทนกลับมาคือ ความเคารพนับถือ ความจริงใจ ความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแนวโน้มที่จะยอมรับการเป็น ผู้นำของผู้บริหาร ถ้าความคิดของผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งทีมงานมีความ หนักแน่นมากเท่าไร นั่นหมายความว่าผู้บริหารได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่านั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ที่ดีไม่ใช่สร้างให้มีเฉพาะใน องค์กรเท่านั้น ทั้งนี้ต้องครอบคลุมทุกๆสถาบันทางสังคม อาทิ ในครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน หรือกับบุคคลที่เป็นมุสลิมหรือไม่ใช่มุสลิมก็ตาม ล้วนต้องทำติดต่อกันแสดงความเคารพและให้ เกียรติต่อกัน อิสลามส่งเสริมให้ผู้ปกครองให้ความรักเอาใจใส่แก่ผู้ที่อยู่ในความปกครองของตน

จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ “ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างให้คนใน องค์กร มีความสัมพันธ์ภาพที่ดี และความสามัคคีปรองดอง” ผู้นำที่ดีเป็นบุคคลที่สามารถสร้าง สัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการปลูกฝังความรักความเป็นพี่น้องปฏิบัติต่อกันด้วยความ อ่อนโยน ใช้คำพูดที่ดีต่อกัน เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญต้องมีความจริงใจต่อกัน ผู้บริหาร ควรวางตัวเป็นกลางไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จนทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่ยุติธรรม ขาด ความเสมอภาค ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความแตกแยกขององค์กรได้

1.3 แบบการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมหารือ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เฮ้าส์และมิเชล(House &

Mitchell, 1994 อ้างถึงใน สุรกิจ สะอิน : 74-75) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความเห็น และขอเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้อภิปรายกลุ่ม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากเป็นอันดับที่ 3 แสดงให้เห็นว่าเป็นเพราะสตรีมีทักษะการเรียนรู้และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดส่วนรวม การทำงานแบบความร่วมมือ สตรีมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองและพึ่งอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเป็นหมู่คณะในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน ( 2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้ดำเนินและกิจกรรมบางอย่างในรูปแบบคณะกรรมการ การแสดงความคิดเห็นเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตุแก้ว ( 2552 : 168 ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ได้กล่าวว่า เพราะสตรีมีทักษะการเรียนรู้และทักษะการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเกิดความร่วมมือ สตรีมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นกันเอง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและความเป็นหมู่คณะในระดับสูง สอดคล้องกับมัสนะห์ สารี (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “การทำงานแบบมีส่วนร่วมสำคัญ สิ่งที่ผู้บริหารคิดอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ถ้าเราไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเราก็จะไม่มีโอกาสรู้ความต้องการ การที่แท้จริงและได้กล่าวอีกตอนหนึ่งว่า การที่ไม่มีการทำงานแบบส่วนรวมการปรึกษาหารือก็จะไม่เกิด ผู้บริหารที่ทำงานคนเดียว ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีการชูรอ หากว่าเขาล้มเหลวเขาก็ต้องกลับไปหาที่งานเขาอยู่ดี นั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา องค์การที่ไม่มีกระบวนการชูรอ หรือปรึกษาหารือ เขาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเขาจะเกิดการเรียนรู้ที่จะฝ่าฝืนถึงกระบวนการนี้ขึ้นมา ผู้บริหารหลายคนก็รู้ดีกว่าเขาทำงานเหนื่อย ทำงานคนเดียว เพราะเขาขาดการชูรอ สุดท้ายเขาก็จะไม่ได้รับความร่วมมือจากใครเลย งานก็จะล้มเหลว ถ้าผู้บริหารที่มีคุณภาพ เขาจะเน้นกระบวนการชูรอทันที ” สอดคล้องกับนาซอเฟห์ หะยีเวาะยา(2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “กระบวนการชูรอ ปรึกษาหารือ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมากขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการหารือกับผู้บริหารระดับบน ระดับปฏิบัติการ

แม้กระทั่งนักการศึกษาเอง ต้องมีการปรึกษาหารือ ทำความเข้าใจในองค์กร จึงจะสามารถขับเคลื่อนงานในองค์กรได้”

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินงานและกิจกรรมบางอย่างในโรงเรียนในรูปแบบกระบวนการปรึกษาหารือ (ชुरอ) ทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และสร้างข้อตกลงร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานที่คนในองค์กรหรือนอกองค์กรมาได้ทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยขั้นตอนนั้นขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆว่าจะพาทีมงานไปในรูปแบบใด มีกระบวนการอย่างไร สิ่งที่ทำให้การทำงานแบบมีส่วนร่วมขาดมิได้คือ กระบวนการปรึกษาหารือ (ชुरอ) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ในกระบวนการชुरอจะเป็นเวทีแห่งการแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ การแสดงเหตุผล การวิเคราะห์เหตุผล การระดมสมอง การแก้ไขปัญหา ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ดี สามารถลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ อิสลามสนับสนุนให้ใช้กระบวนการชुरอในการดำเนินงานเพื่อให้มนุษยชาติทั้งหลายทำงานเป็นกลุ่ม(ญามาอะฮฺ)หรือทำงานทีม มีอิสระในความคิด หรือเสนอความคิดเห็นต่างๆ และการปรึกษาหารือกันตามทัศนะอิสลามและยังเป็นรากฐานที่สำคัญในการดำรงอยู่ตามวิถีอิสลาม และเป็นการสั่งสอนให้บรรดาผู้ศรัทธาให้ดำเนินชีวิตของพวกเขาอยู่บนแนวทางที่ดีและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ "แนวทางแห่งการปรึกษาหารือ (อัชชुरอ)" เนื่องจากแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในการดำเนินชีวิตของบุคคลและสังคม

1.4 แบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮฺ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับมาก กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสตรีมักจะประสบกับปัญหาและแรงกดดันในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร แม้ว่าปัจจุบันสังคมและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนไปแล้วหรือสังคมได้เปิดกว้างมากขึ้นก็ตาม แต่การไม่ยอมรับ

ในความรู้ความสามารถของสตรีจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ภาระทางครอบครัวที่ทำให้งานไม่คล่องตัว ตลอดจนค่านิยมทางสังคมแบ่งเพศหญิงเพศชายก็ยังมีอยู่ นับว่าเป็นอุปสรรคปิดกั้นโอกาสการทำงานของสตรี สิ่งที่สนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าหรือสิ่งที่พิสูจน์ความสามารถในการบริหารอย่างหนึ่งของสตรีคือ ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับภาวะผู้นำสตรีอยู่ในระดับมาก ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ในประเด็นนี้พิจารณาได้ว่าเพราะผู้บริหารสตรีเห็นว่าตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานที่ชัดเจนนั้นช่วยสร้างพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎระเบียบได้อย่างถูกต้องตามที่กำหนดสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคง ผู้บริหารจึงสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลาศึกษาต่อ อบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองรับผิดชอบให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ มัสนะห์ สารี (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ ถ้าผู้นำจริงจังในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจริงจังไปด้วย เราต้อง ติดตามด้วยว่า งานที่เขาทำเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ ถ้ามี เราก็มาร่วมกันคิดในการแก้ปัญหา นั้น หากว่าดีแล้วก็ชื่นชมตามสมควร เพื่อให้เดินหน้าต่อไป ตรงนี้เองที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โอกาสทำงานที่ไม่ถึงเป้า ไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็น้อย หากผู้นำปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ใจ ไม่ใส่ใจงาน ก็จะละเลยตามไปด้วยแล้วงานก็จะล้มเหลว” สอดคล้องกับ มรัยัม สามะ (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ ในด้านการทำงาน ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เราต้องกลับมาสู่อิสลาม ไม่มีแบบอย่างใด ที่ดีที่สุดเท่า รอซูลุลลอฮ ﷺ ไม่มีแบบอย่างของสตรีคนใดที่ดีที่สุดเท่ากับบรรดาซอฮาบียะฮ์ ต้องกลับมาสู่จุดนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ ถ้าไม่อยู่จุดนี้เราก็จะล้มเหลว ” สอดคล้องกับนาซอเฟห์ หะยีวะเยฮา (2560) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ ผู้บริหารต้องจัดทีมงานเองและต้องเกื้อกูลกัน 1) ผู้บริหารจะต้องชี้ทางานให้ถูกคน มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน 2) ผู้บริหารจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถหรือ ถนัดเรื่องใด 3) ผู้บริหารต้องใจถึง สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอตามความต้องการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพียงพอต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 4) ผู้บริหารต้องสนับสนุนด้านสวัสดิการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเพียงพอหรือเท่าที่สามารถ 5) ผู้บริหารต้อง

อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จของงาน ” และกล่าวอีกตอนหนึ่งว่า “ ผู้บริหารต้องหมั่นให้กำลังใจและให้ความคิดที่ดีๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการรับมือกับความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้หลังจากที่เราทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่แล้ว เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ถึงเราจะพยายามแค่ไหนหากพระองค์ไม่ให้ก็จะประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องปลูกฝังเรื่องการตะวักกัลด การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ เพื่อการรองรับการล้มเหลวและมีกำลังใจทำงานอื่นๆต่อไป ”

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสตรีประสบปัญหาความกดดันจากการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แม้ว่าปัจจุบันสังคมจะเปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาทในสังคมมากขึ้น แต่ยังมีบางกลุ่มที่ไม่ยอมรับความสามารถด้านการบริหารของผู้บริหารสตรี ทำให้ผู้บริหารสตรีต้องมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารสตรีตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถนั้นเป็นเพราะผู้บริหารสตรี มีความรับผิดชอบสูงความละเอียดรอบคอบ และมีความจริงจังในการทำงานซึ่งเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของสตรี หรือที่เรียกว่า เป็นพิกเราะฮ์ที่อัลลอฮ์ ﷻ สร้างคู่มากับสตรี อีกทั้งผู้บริหารสตรีที่ก้าวมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร มีความคาดหวังสูง ว่าตนเองต้องสามารถรับผิดชอบได้ทั้งงานหลักคือครอบครัวและงานรองคืองานในตำแหน่งนอกบ้านไปพร้อมๆกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้เกิดภาวะกดดันไม่น้อย เมื่อผู้บริหารสตรีที่ต้องออกมารับผิดชอบงานนอกบ้านเพื่อช่วยเหลือหาเลี้ยงครอบครัวแต่อีกภาระหนึ่งคือ การตรึงบิยะฮ์สุกุกา ปรนนิบัติสามีก็ไม่ได้ลดลง ซึ่งเป็นประเด็นดังกล่าวเป็นอุปสรรคในการทำงานในตำแหน่งพอสมควร การที่ผู้บริหารสตรีตั้งใจทำงานสุดความสามารถเพื่อหลายกำแพงเหล่านี้ถือเป็นการพิสูจน์ความสามารถอย่างหนึ่ง หากงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งสองอย่างดำเนินไปด้วยดีนับว่าเป็นความสำเร็จที่สวยงามหากบกพร่องอย่างใดอย่างหนึ่งถือเป็นเรื่องปกติของสตรีที่มีกำลังจำกัดพึงทำได้ ทั้งนี้ไม่ว่าผู้บริหารสตรีจะมีความพยายามเท่าใด ในฐานะเป็นบ่าวที่นอบน้อมต้องมอบหมายการทำงานที่เพียรพยายามต่ออัลลอฮ์ ﷻ การกระทำเช่นนี้บ่งบอกถึงพฤติกรรมของสตรีผู้ศรัทธา

1.5 แบบการศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร สนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลกุรอานเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณ และผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรม ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของการ์ณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะ

ผู้นำสตรีด้านการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว พิจารณาได้ว่าเพราะผู้บริหารสตรีเห็นว่าการเรียนรู้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆอย่างรวดเร็วมีความจำเป็นและมีผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ วรณดี เกตุแก้ว(2552 : 171 ) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเน้นการมีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ สอดคล้องกับ อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต (2560) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ อิสลามสอนให้มุสลิมมีการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงของโลกก็เร็ว เพราะฉะนั้นถ้าผู้นำไม่ศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะทฤษฎีใหม่ๆ ก็จะทำให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่า ผู้นำหญิงหรือชายก็เหมือนกัน แต่ที่นี่ ผู้หญิงมีข้อจำกัดมากกว่า ต้องทลายข้อจำกัดเหล่านี้ให้ได้ ” สอดคล้องกับมัสนะห์ สารี (2560) ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ ใครก็ตามที่อยู่บนโลกนี้จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ ไอที ในยุคปัจจุบัน ถ้าใครไม่ใส่ใจทางการศึกษา คนนั้นจะอยู่กับที่ โดยเฉพาะนักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา นโยบายการศึกษายังเปลี่ยนแปลงทุกวัน การเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ถ้าผู้บริหารหลับใหลก็จบเลย ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน ฉะนั้นมนุษย์ทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังฮาดิษที่กล่าวไว้ มีใจความว่า “จงหาความรู้ตั้งแต่ในเปลจนถึงหลุมฝังศพ ” เพราะฉะนั้น ณ วันนี้ การศึกษาไทยยังคงเน้นอยู่ในเรื่องการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การศึกษาดูงานในต่างประเทศทุกครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ผู้บริหารสตรีบางท่านมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการศึกษาดูงานในต่างประเทศจึงไม่สามารถออกไปศึกษา ดูงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอได้และข้อจำกัดด้านเวลาที่ไม่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของผู้บริหารสตรี การศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาทางวิชาการและศึกษาหาความรู้ด้านอื่นๆ มักเป็นอุปสรรคลำดับต้นๆสำหรับผู้บริหารสตรีอีกด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารสตรีที่มีสถานภาพสมรส และมีการกิจหลักที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัว คือการดื่บยยะสลุกๆปรนนิบัติสามี ซึ่งเป็นการอามานะฮ์อันยิ่งใหญ่ที่ผู้บริหารสตรีหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีนั้นไม่มีความจำเป็นมากนัก ที่ต้องไปศึกษาดูงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าจัดเป็นบางครั้งก็ควรสนับสนุนเช่นกัน เพราะนอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณที่ต้องใช้เป็นจำนวนมากแล้วยังเสียเวลาในการเดินทางอีก

ด้วย ปัจจุบันในประเทศไทยก็มีแหล่งความรู้ที่เป็นสถานที่ศึกษาดูงานมากมาย มีทั้งสถาบันการศึกษา หน่วยงานต่างๆ เป็นจำนวนมากที่สามารถเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้แก่ผู้บริหาร สตรีเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการศึกษาได้ ทั้งนี้ อยู่ที่ผู้บริหารสตรีว่ามีความพร้อมเพียงใด จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการศึกษาเรียนรู้หลายข้อด้วยกัน สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสตรีต้องลดบทบาทในงานที่รับผิดชอบประจำในครอบครัว บางอย่างลง เช่น กระจายงานด้วยการหาผู้ช่วยมาทำงานในบ้าน ผู้บริหารสตรีจะได้เพิ่มเวลาในการรับชองงานบริหารให้เต็มที่มากขึ้น เพื่อทั้งสองภาระงานจะได้ดำเนินได้อย่างลงตัวไม่กระทบต่องานใดงานหนึ่ง 2) ผู้บริหารสตรีต้องคุยกับคนในครอบครัวให้เข้าใจถึงภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหาความรู้เพิ่มเติมการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อคนในครอบครัวจะเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะกับสามี 3) ผู้บริหารสตรีต้องรู้จักการบริหารเวลาเพื่อหาโอกาสได้ศึกษาความรู้ใหม่ๆอย่างเต็มที่ และลดอุปสรรคในการเข้าอบรมสัมมนา 4) ผู้บริหารสตรีที่ต้องการความรู้จริงๆแต่ไม่มีเวลาศึกษาด้วยตนเอง ควรมอบหมายให้คนอื่นหน้าที่แทนแล้วกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้เขาอีกครั้งหนึ่ง 5) ผู้บริหารสตรีควรศึกษาหาความรู้ด้วยหลากหลายวิธีเช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างอิสระ การศึกษาแบบอรรถศาสตร์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่ม่ประสบการณ์ ไม่ควรยึดติดกับวิธีการเรียนรู้แบบอบรม สัมมนา หรือเรียนในห้องเพียงอย่างเดียว ในมุมมองที่กลับกันผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสาเหตุที่ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้มีระดับต่ำนั้น อาจจะเป็นเพราะว่า เกิดจากความพร้อมของตัวผู้บริหาร สตรีเองโดยตรง เนื่องจากบางท่านที่ก้าวมาสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนั้นไม่มีความถนัด และไม่ค่อยสนใจด้านการบริหารมากนักแต่ด้วยความจำเป็นเพราะเป็นทายาทของเจ้าของ โรงเรียน จึงต้องรับผิดชอบในหน้าที่ตรงนี้ บางท่านไม่มีความถนัดด้านการบริหาร แต่ใฝ่รู้ ที่จะหาความรู้เพิ่มเติม ทำให้สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ ไม่มีความถนัดในการบริหารและไม่สนใจหาความรู้เพิ่มเติม ตรงนี้จะเป็นปัญหาที่เรื้อรังอาจจะนำโรงเรียนมาสู่ความถดถอยได้ ในที่สุด ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า “ การเรียนรู้เป็นพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ในขณะที่เดียวกันเราต้องมองว่า โรงเรียนเอกชนโดยส่วนใหญ่เป็นการบริหารระบบทายาท เพราะโรงเรียนเอกชนมีเจ้าของ แล้วตำแหน่งทางด้านการบริหารเป็นระบบอุปถัมภ์เครือญาติ ” ส่วนอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า “ผู้บริหารหลายคนไม่ได้เรียนมาทางด้านการบริหารโดยตรงเพราะฉะนั้นใน

การพัฒนาแนวทางต้องสนองตรงนี้ก่อน ปัจจุบันผู้บริหารที่จบสายบริหาร โดยตรงค่อนข้างจะน้อย ส่วนใหญ่แล้วจะจบด้านอื่นเสียมากกว่า ฉะนั้นต้องมาพัฒนาเขาโดยตรงในด้านภาวะผู้นำ บางคนยังไม่เข้าใจเอาเลยว่าเป็นผู้นำต้องทำอะไรบ้าง ก็เลยอาศัยใช้ตำแหน่งในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งในการบริหารตรงนั้นจากกลายเป็นผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่ว่าผู้ชายหรือผู้หญิงที่มารับบริหาร การศึกษามีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการออกมาไม่ค่อยดีนัก ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร”

ไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตามที่ทำให้เกิดความอ่อนแอในด้านการบริหาร ในสภาพทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยการแข่งขันหลากหลายรูปแบบเช่นนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีรสนิยมทางวิชาการ สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมๆกับพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการสื่อสารที่พัฒนาอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

**(2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์และขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า**

ผลการ เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตาม ประสบการณ์ทำงานและขนาดของโรงเรียนต่างกัน

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี มีทัศนคติภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปีและมากกว่า 10 ปีสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ สิ้น (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรภร อุตรักษ์ (2551,บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของ

บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทั้ง โดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไม่มียุทธศาสตร์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีโอกาสที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงกับผู้บริหารมากกว่า และประสบพบเห็นเหตุการณ์ทำให้สามารถรวบรวมประมวลเอาประสบการณ์ที่ได้รับนั้นมาเป็นประโยชน์มาแสดงออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ประสบการณ์จากการทำงานเป็นการเรียนรู้มาจากการปฏิบัติจริงอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้รับการเรียนรู้โดยตรง ได้สัมผัสความรู้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ทำให้รู้จักคิดผ่านกิจกรรมที่ประสบมา สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้ที่สามารถต่อยอดในการพัฒนาหน้าที่การงานให้มีประสิทธิภาพได้ อีกทั้งยังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทั้งสองฝ่ายได้ผ่านประสบการณ์นี้พร้อมๆกัน คำว่า ประสบการณ์มีประโยชน์และมีคุณค่ามากมาย เช่น เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ค้นพบตัวเอง เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น การบริหารเวลาและการพัฒนาบุคลิกภาพ อีกทั้งประสบการณ์ยังสอนการรู้จักและเข้าใจคำว่า บทบาท และรู้จักการใช้บทบาทที่เหมาะสม ดังนั้นการที่ผู้มีประสบการณ์มากกว่าได้มีโอกาสใกล้ชิด เข้าถึงผู้บริหารรวมถึงการที่สามารถถ่ายทอดทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารมากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยทั่วไป เนื่องจากได้รับความรู้ที่มาจากประสบการณ์ตรงที่มีต่อผู้บริหารนั่นเอง

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน ( 2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำกว่าโรงเรียนขนาดเล็กสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ วันเพ็ญ ชลนาศูวรรณ ( 2549, บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นการเปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ต่างกันอย่างน้อยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิราพร แพน้อย ( 2551 : 66 ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่าต่างกันอย่างน้อยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีภาวะผู้นำสูงกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรจำนวนน้อยทำให้ มีโอกาสเข้าถึง ใกล้ชิด สนับสนุนกับผู้บริหารมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ จึงทำให้มีโอกาสดังกล่าวออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อีกสาเหตุหนึ่ง คือ ขนาดขององค์กรมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ โดยภาระงานของโรงเรียนแต่ละขนาดไม่แตกต่างกัน แต่โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรและทรัพยากรที่จำกัดบางครั้งผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติงานเองทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้แสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแสดงออกภาวะผู้นำอย่างเต็มที่

## 5. ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีประเด็นข้อเสนอแนะจากงานวิจัยในครั้งนี้และข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำ ควรส่งเสริมภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้บริหารควรชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและมอบบทบาทหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์

อักษร เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ควรใช้อำนาจที่ถูกต้องหลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องคอยเป็นแรงบันดาลใจใน ทุกๆด้านและควรมีการมอบสิ่งตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงให้ความเข้าใจความรู้สึภายใน ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง เสมอภาค และยุติธรรม ไม่ลำเอียงและควรใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรสนับสนุนส่งเสริมเป็นแรงจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญใน กระบวนการชูรอในการบริหารงาน ขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรให้ ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงานเท่าๆกันและนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามา พิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่ โรงเรียนจัดขึ้น

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องาน และ ทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และมอบหมายความสำเร็จต่ออัลลอฮ์ ควรติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแสวงหาวิธีการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาคืออยู่เสมอ ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนิสัยขยัน มุ่งมั่นตั้งใจและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามสมควร ควรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน สถานศึกษา

### 5.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในกรอบแนวคิดทฤษฎีอื่นๆและศึกษารูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้ครอบคลุมทั้งการวิจัยปริมาณและวิจัย คุณภาพ

2) ควรมีการศึกษาโมเดลภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสตรี โดยเฉพาะผู้นำสตรีที่มี สถานภาพสมรสและมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งระหว่างงานบริหารที่ต้องทำและความรับผิดชอบ ในครอบครัว

3) ควรมีการศึกษารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้สตรีซึ่งนับวันจะมีมากยิ่งขึ้นตามลำดับ เพื่อสร้างโอกาสทางการบริหารและการเรียนรู้ของผู้บริหารสตรี

4) ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาตนเอง ด้านศึกษาเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารสตรีที่มีภารกิจประจำด้านครอบครัวและมีข้อจำกัดเรื่องเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสตรีได้ส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น

Prince of Songkla University  
Pattani Campus