

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลกลุ่มตัวอย่างและผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1) ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเป็นบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาปีการศึกษา 2559 จำนวนทั้งสิ้น 265 คนโดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มๆที่ 1 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 17 คนกลุ่มที่ 2 เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายจำนวน 68 คน กลุ่มที่ 3 เป็นครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 180 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 265 คน ประชากรได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืน ครบตามจำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	98	35.8
หญิง	167	64.2
รวม	265	100.0

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียน (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
2.ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	85	31.5
5-10 ปี	108	41.5
มากกว่า 10 ปี	72	27.0
รวม	265	100.0
3.ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	140	53.8
ขนาดกลาง	65	23.8
ขนาดใหญ่	60	22.3
รวม	265	100.0

จากตารางที่ 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 17 โรงเรียน พบว่า บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 17 โรงเรียน เพศหญิง 167 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 เพศชายมีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8

บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมา มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปีมีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0

บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาทำงานในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กมีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 ขนาดกลาง มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ขนาดใหญ่มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3

2. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเอกชนจังหวัดนราธิวาส (1) แบบใช้อำนาจ (2) แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (3) แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (4) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (5) แบบศึกษาเรียนรู้ ซึ่งวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่ามาตรฐานเป็นรายด้านและผลเฉลี่ยรวม ได้ผลการวิเคราะห์ข้างล่างนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ	3.60	.75	มาก
2.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	.72	มาก
3.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.53	.76	มาก
4.ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน	3.71	.73	มาก
5.ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้	3.23	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$, S.D = .73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.71$, S.D = .73) และแบบศึกษาเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.23$, S.D = .64) อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละขั้นตอน ปรากฏดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส แบบใช้อำนาจ ปรากฏผลดังรายละเอียด

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ด้านแบบใช้อำนาจ จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารบอกกล่าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน	3.56	.81	มาก
2. ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงานที่ชัดเจน	3.65	.82	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐาน ที่ชัดเจน	3.50	.83	มาก
4. ผู้บริหารชี้แจงบทบาท หน้าที่ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างชัดเจน	3.61	.79	มาก
5. ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างชัดเจน	3.82	2.59	มาก
6. ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ดี	3.47	.97	ปานกลาง
7. ผู้บริหารมีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	3.63	.85	มาก
8. ผู้บริหารมีการมอบสิ่งตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง	3.48	.93	ปานกลาง
ผลรวมเฉลี่ย	3.59	.75	มาก

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$, S.D = .73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$, S.D = 2.59) ข้อที่มีค่าภาวะผู้นำปานกลางคือ ผู้บริหารมีการมอบสิ่งตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง ($\bar{x} = 3.48$, S.D = .93) และผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ดี ($\bar{x} = 3.47$, S.D = .97)

(2) ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ด้านแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏผลดังรายละเอียด ตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	.89	มาก
2.ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.70	.87	มาก
3.ผู้บริหารมีความเป็นมิตรมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย	3.88	2.60	มาก
4.ผู้บริหารเข้าใจ สนใจ และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41	.95	ปานกลาง
5.ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง เสมอภาค และยุติธรรม ไม่ลำเอียง	3.48	.93	ปานกลาง
6.ผู้บริหารแสดงความอ่อนโยน มีน้ำใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.62	2.10	มาก
7.ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.68	.86	มาก
8.ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	.92	มาก
9.ผู้บริหารใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	.91	ปานกลาง

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสแบบ
สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{x}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
10.ผู้บริหารให้เกียรติต่อผู้ได้บังคับบัญชา	3.58	.91	มาก
11.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.48	.93	ปานกลาง
12.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	.83	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.58	.77	มาก

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก($\bar{x} = 3.58$, S.D = .77) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร
มีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$ S.D =
2.60) ข้อที่มีภาวะผู้นำระดับผู้นำปานกลางคือ ผู้บริหารเข้าใจ สนใจ และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของ
ผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.41$ S.D = .95) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา อย่าง เสมอภาค และ
ยุติธรรม ไม่ลำเอียง ($\bar{x} = 3.48$ S.D = .93) ผู้บริหารใส่ใจ สวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการ
ของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.45$, S.D = .91) และ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานของ
ผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.48$, S.D = .93)

(3) ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา
อิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับ
ผู้ได้บังคับบัญชา ปรากฏผลดังรายละเอียด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงาเท่าๆกัน	3.46	.92	ปานกลาง
2.ผู้บริหารยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ	3.53	.89	มาก
3.ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมหารือ	3.64	.83	มาก
4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ	3.59	.91	มาก
5.ผู้บริหารจะขอคำปรึกษา จากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะตัดสินใจ	3.44	.91	ปานกลาง
6.ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.43	.87	ปานกลาง
7.ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น ในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	2.63	มาก
8.ผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงาน	3.48	.88	ปานกลาง
9.ผู้บริหารให้ความสำคัญในกระบวนการปรึกษาหารือในการบริหารงาน	3.52	.86	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.53	.76	มาก

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$, S.D = .76) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น ในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$, S.D = 2.63) ข้อที่มีภาวะผู้นำระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงานเท่าๆกัน ($\bar{x} = 3.46$, S.D = .92) ผู้บริหารจะขอคำปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะตัดสินใจ ($\bar{x} = 3.44$, S.D = .91) ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.43$, S.D = .87) และผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.48$, S.D = .88)

(4) ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องาน ปรากฏผลดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องาน จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องาน	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของงาน	3.87	1.45	มาก
2. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน	3.72	1.45	มาก
3. ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	3.99	4.01	มาก
4. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	3.58	.79	มาก
5. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.50	.84	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำ
แบบมุ่งความสำเร็จต่องาน จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
6.ผู้บริหารมีการเสาะแสวงหาวิธีการทำงานและแก้ไข ปัญหาที่ดี อยู่เสมอ	3.56	.87	มาก
7.ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนิสัยขยันมุ่งมั่น	3.58	.83	มาก
8.ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูง	3.71	.82	มาก
9.ผู้บริหารมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง สม่าเสมอ	3.55	.79	มาก
10.ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถ ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ	3.65	.81	มาก
11.ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการ ดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ	3.91	2.63	มาก
12.ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความ ล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ ของอัลลอฮ	3.89	.91	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.71	.73	มาก

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{x} = 3.71$, S.D = .73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้าง และขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D = 4.01) ข้อที่มีภาวะผู้นำระดับมาก แต่มีคะแนนเฉลี่ยไม่สูง คือ ผู้บริหาร
มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.58$, S.D = .79) ผู้บริหารมีการติดตาม
และประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.50$, S.D = .84) ผู้บริหารมีการเสาะแสวงหา
วิธีการทำงานและแก้ไขปัญหา ที่ดีอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.56$, S.D = .87) ผู้บริหารส่งเสริมให้

ผู้ได้บังคับบัญชา มีนิสัยขยันมุ่งมั่น ($\bar{x} = 3.58$, S.D = .83) และ ผู้บริหารมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.55$, S.D = .79)

(5) ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ปรากฏผลดังรายละเอียด ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ	3.65	.82	มาก
2. ผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.39	.99	ปานกลาง
3. ผู้บริหารเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	3.65	.87	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้วการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	3.59	.81	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรมประชุม อย่างสม่ำเสมอ	3.78	.81	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุน และให้ความสำคัญในการบริหารงานกิจการนักเรียน	3.63	.79	มาก
7. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถานศึกษา	3.59	.88	มาก
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอิสลาม เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณ	3.64	.89	มาก
9. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลกุรอาน เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณ	3.78	.95	มาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.23	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$, S.D = .64) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลกุรอาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ด้านจิตวิญญาณ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$, S.D = .95) และผู้บริหารสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรม ประชุมสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$, S.D = .81) และข้อที่มีภาวะผู้นำระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.39$, S.D = .99)

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา	ประสบการณ์การทำงาน						f-test	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
	น้อยกว่า 5 ปี (N=82)		5-10 ปี (N=108)		มากกว่า 10 ปี (N=70)				
	X	S.D	X	S.D	X	S.D			
1. แบบใช้อำนาจ	3.49	.54	3.44	.68	3.94	.95	10.980	.000***	(1,3)(2,3)
2. แบบสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	.54	3.48	.90	3.78	.75	3.275	.039*	(2,3)
3. แบบมีส่วนร่วมกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.50	.54	3.48	.88	3.63	.77	.962	.398	-
4. แบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	3.68	.65	3.58	.70	3.94	.80	5.513	.005**	(1,3)(2,3)
5. แบบศึกษาเรียนรู้	3.23	.76	3.11	.62	3.42	.56	5.110	.007**	(2,3)
รวมค่าเฉลี่ย	3.49	.06	3.48	.75	3.74	.76	5.1608	.0898	(1,3)(2,3)

จากตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อทดสอบคู่ที่ต่างกัน ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี สูงกว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ประกอบด้วย 4 แบบ ได้แก่ แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบศึกษาเรียนรู้ ยกเว้น แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างด้านแบบใช้อำนาจ ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และเมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างแบบศึกษาเรียนรู้ ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 -10 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด
สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารใน โรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมา	ขนาดโรงเรียน						f-test	Sig.	คู่ที่ต่างกัน
	ขนาดเล็ก (N = 140)		ขนาดกลาง (N = 62)		ขนาดใหญ่ (N = 58)				
	X	S.D	X	S.D	X	S.D			
1. แบบใช้อำนาจ	3.34	.65	3.77	.53	4.00	.95	20.407	.000***	(1,2)(1,3)
2. แบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.42	.79	3.73	.63	3.82	.77	7.315	.001***	(1,2)(1,3)
3. แบบมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	.79	3.76	.56	3.53	.80	5.170	.006**	(1,2)
4. แบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	3.57	.68	3.91	.78	3.83	.72	6.061	.003**	(1,2)(1,3)
5. แบบศึกษาเรียนรู้	3.06	.56	3.39	.52	3.45	.82	10.695	.000***	(1,2)(1,3)
รวมค่าเฉลี่ย	3.35	.69	3.71	.60	3.72	.81	9.9296	.002**	(1,2)(1,3)

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อทดสอบคู่ที่ต่างกัน ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยค่าเฉลี่ยของโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคู่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่ แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบศึกษาเรียนรู้ เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างด้านแบบใช้อำนาจที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่

ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างด้านแบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างด้านแบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 1 คู่ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และกลาง เมื่อทดสอบความต่างกันระหว่างแบบศึกษาเรียนรู้ที่ต่างกันทีละคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่าคู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 มี 2 คู่ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนคติของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนคติของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยแยกแต่ละด้าน ปรากฏดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 11 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนคติของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

แนวทางการส่งเสริม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี		
ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ		
1	ผู้บริหารควรชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย รวมถึงบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	21
2	ผู้บริหารควรใช้อำนาจที่ถูกต้องกับผู้ที่บังคับบัญชาการ ไม่ใช่อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดัน แก่ผู้ที่บังคับบัญชา	19
3	ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี คอยแนะนำ วิธีการทำงานและเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ที่บังคับบัญชา	14
4	ผู้บริหารควรใช้อำนาจในการบริหารต่อผู้ที่บังคับบัญชาตามครรลองของอิสลาม (อัลกุรอานและฮัซซุนนะฮ์)	4
5	ผู้บริหารต้องเด็ดขาดในการตัดสินใจ	4
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ที่บังคับบัญชา		
1	ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความเป็นกันเองเข้าถึงง่าย	25
2	ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมผู้ที่บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	17
3	ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความเป็นอยู่และเข้าใจความต้องการพื้นฐานของผู้ที่บังคับบัญชาให้มาก เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	10
4	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม สัมมนาและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองในหน้าที่การงาน	10
5	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม สัมมนาและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองในหน้าที่การงาน	8
6	ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีคุณธรรมและส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชามีคุณธรรมด้วย	6
7	ผู้บริหารควรใส่ใจเรื่องสวัสดิการผู้ที่บังคับบัญชาให้มากกว่านี้	4

ตารางที่ 11 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในแต่ละแบบตามทัศนคติของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี		
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา		
1	ผู้บริหารควรให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น	17
2	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม	17
3	ผู้บริหารควรใช้กระบวนการชুরอ ในการบริหารงาน	13
4	ผู้บริหารควรยึดมติในที่ประชุมเป็นหลัก ไม่ทำตามใจตนเอง	4
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน		
1	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องาน และทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และมอบหมายความสำเร็จต่ออัลลอฮ์	25
2	ควรนิเทศติดตามประเมินผลงานเป็นรายบุคคล	15
3	ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรในการสร้างงานตาม โครงสร้าง และเป้าหมายที่วางไว้	11
4	มอบหมายหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล	6
5	ผู้บริหารควรไว้วางใจ มั่นใจในความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	6
6	ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3
ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้		
1	ผู้บริหารควรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	24
2	ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆและเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา	24
3	ผู้บริหารควรศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์กรทั้งในและต่างประเทศอย่างเหมาะสม	13
4	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม สัมมนาและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป	8
5	ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในโรงเรียน และให้ความสำคัญในกิจกรรมนักเรียน	4
6	ผู้บริหารควรใช้เวลาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควรและอยู่ที่โรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อสังเกตการณ์ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทั้งเรียนรู้ด้านอื่นๆ	2
7	ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดกลุ่มศึกษาอิสลามและกลุ่มศึกษาอัลกุรอานเพื่อเป็นแนวทางการใช้ชีวิตและในการทำงานอย่างมีความสุข	2

จากตารางที่ 11 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตาม ทักษะของบุคลากร ใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด นราธิวาส สรุปลำดับความถี่แต่ละแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ผลปรากฏแนวทางการพัฒนาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหาร ควรชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย รวมถึงบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย รองลงมาคือ ผู้บริหารควรใช้อำนาจที่ถูกต้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาการ ไม่ใช้อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดัน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหาร ควรเป็นแบบอย่างที่ดี คอยแนะนำ วิธีการทำงานและเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏแนวทางการพัฒนาที่มีความถี่ มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรมีนุชโยสัมพันธ์ที่ดีและมีความเป็นกันเองเข้าถึงง่าย รองลงมาคือ ผู้บริหาร ควรสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ภาวะผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏแนวทางการพัฒนาที่มีความถี่ มากที่สุดคือผู้บริหารควรให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น และผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในที่ประชุมอย่างเต็มที่ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรใช้กระบวนการชুরอ ในการบริหารงาน

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผลปรากฏแนวทางการพัฒนาที่มีความถี่ มากที่สุดคือผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องานและทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และมอบหมายความสำเร็จ ต่ออัลลอฮ์ รองลงมาคือ ควรนิเทศติดตามประเมินผลงานเป็นรายบุคคล

5. ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ผลปรากฏแนวทางการพัฒนาที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารควรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และ ผู้บริหารควรศึกษาหา ความรู้วิทยาการใหม่ๆเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา รองลงมาคือผู้บริหารควรศึกษาดูงานเพื่อพัฒนา องค์กรทั้งในและต่างประเทศอย่างเหมาะสม

4. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลแนวทางการส่งเสริม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบ ตามทักษะของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลการสัมภาษณ์ เป็นรายบุคคล โดยแยกแต่ละแบบดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร สตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งได้สัมภาษณ์รายบุคคล ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดย สรุปเนื้อหาสาระที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันตามกรอบการวิจัยที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาและแบบมุ่งความสำเร็จของงานและการศึกษาเรียนรู้ ปรากฏดังรายละเอียดต่อไป

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ.

ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ เป็นสิ่งที่ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารให้มีความเหมาะสม ตามสถานการณ์ โดยการใช้อำนาจในการบริหารเพื่อทีมงานและเป้าหมายงานที่ต้องการบรรลุผล ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจที่เกิดจากความศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ผู้นำที่แท้จริงใช้อำนาจด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง เมื่อผู้นำกระทำในสิ่งที่พูด เขาก็จะได้รับความเคารพและชื่นชมจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างยอดเยี่ยม เนื่องจากการสื่อสารที่ดี เป็นการส่งผ่านคุณค่า สร้างแรงบันดาลใจ การออกคำสั่งที่ชัดเจน ผู้นำที่สามารถใช้การสื่อสารในการบริหารองค์กร เช่น การพูดจาและพูดเชิงเล่าประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เป็นแรงบันดาลใจและแรงจูงใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุ่มตนเพื่อการทำงานมากขึ้น ถือเป็นสิ่งที่ดี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“ในส่วนแรงจูงใจเราก็ทำได้หลายอย่าง อาจจะสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ทำงานดีด้วยการ ขึ้นค่าตอบแทน ด้วยการพูด ด้วยการแสดงการให้เกียรติแก่เขา ทุกอย่างเป็นขวัญและกำลังใจทั้งสิ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

การใช้คำพูดที่ดีหรือการสื่อสารที่ดีในการมอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและการลดอำนาจของผู้บริหาร เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เป็นการใช้อำนาจในทางที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยให้งานที่มอบหมายบรรลุผลตามเป้าหมายดังที่ทีมงานคาดหวังไว้และยังสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนในองค์กรอีกด้วย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารควรใช้อำนาจในการมอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย หนึ่งในวิธีการสื่อสารที่ชัดเจน ว่าต้องการอะไร อย่างไร สอง ควรหลีกเลี่ยงการสั่งงานแต่ควรใช้คำว่าขอความกรุณา ขอความช่วยเหลือแทน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกอยากทำงานให้ด้วยความจริงใจ สาม ควรมอบหมายงานที่เป็นความคิดเห็นและคำปรึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องด้วยมากกว่าการใช้อำนาจ

บังคับให้ทำ การลดอำนาจลงสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี
ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 29 มกราคม 2560)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารนับว่าเป็นความสำคัญลำดับต้นๆของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการใช้อำนาจและการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเพราะการสื่อสารมิใช่เพียงการพูดคุยกันอย่างเดียวแต่ยังรวมถึง การแสดงพฤติกรรมที่ให้เห็นซึ่งความสนใจ ตั้งใจฟังสิ่งที่อีกคนพูด เอาใจใส่ การตั้งคำถาม คิดตามการตอบสนองการรับรู้การสื่อสารอีกฝ่ายหนึ่งและกระตุ้นพฤติกรรมอื่นๆที่เหมาะสมเพื่อสื่อความหมายที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะทำงานเล็กหรือใหญ่ ก่อนลงมือปฏิบัติต้องมีการสื่อสารที่ดีเสมอ ผู้เชี่ยวชาญได้สะท้อนว่า

“การสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำงาน ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนไม่ว่าจะเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ต้องอธิบายให้ชัดประชุม ค่อยกัน เพื่อความเข้าใจตรงกัน ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงาน นิเทศติดตามการเรียนการสอนของครู ประเมินการทำงานของบุคลากร ชี้แนะและบอกวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ว่า

“ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบางครั้งก็ไม่ควรใช้ แต่บางครั้งต้องเอามาใช้ในการติดตามการเรียนการสอนกับบรรดาคุณครูในการจัดการเรียนการสอนให้สนองต่อความต้องการของผู้บริหาร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

การชี้แนะแนวทางการทำงานเป็นอีกภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้านการใช้อำนาจ ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจหน้าที่นี้ในการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้แนวทางการทำงานจากการชี้แนะบอกแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้จากผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านได้กล่าวว่า

“อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่าง คือ การสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีหลักง่ายๆคือ ให้งานสอนคน เรามอบหมายให้ใครคนหนึ่ง แล้วต้องติดตามว่าทำอะไร เมื่อเกิดข้อผิดพลาด เราจะหาจุดร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาผู้บริหารต้องติดตามการทำงาน วิธีการ ผลงาน ของเขาเป็นอย่างไร และต้องพร้อมที่จะให้คำแนะนำตามสมควร อีกทั้งยังต้องส่งเสริมในเชิงบวก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 31 มกราคม 2560)

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีนี้สามารถวัดได้จากระดับความรักความเอ็นดู ความพึงพาทอาศัยกัน และความสนับสนุนที่ผู้บริหาร ได้หยิบยื่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งหมดนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะได้รับสิ่งตอบแทนกลับมาคือ ความเคารพนับถือ ความจริงใจ ความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน หากผู้บริหารได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ถ้าความคิดของผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งทีมงานมีความหนักแน่นมากเท่าไร นั่นหมายความว่าผู้บริหารได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่านั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้กล่าวไว้

“การสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยวิธีใดก็ตาม ให้เกิดความรู้สึกที่ดีแก่บุคลากร พยายามอย่าบั่นทอนกำลังใจคนทำงาน แนวคิดลักษณะนี้ต้องปลูกฝัง เจตคติ ทศนะคติเหล่านี้ให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าเขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้งานก็ดำเนินไปด้วยดี ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

ทั้งนี้ผู้บริหารควรระมัดระวังเรื่องการพูดจา เพราะคำพูด สามารถสร้างแรงบันดาลใจและบั่นทอนกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้

“ในส่วนแรงจูงใจเราก็ทำได้หลายอย่าง อาจจะสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ทำงานดี ด้วยการขึ้นค่าตอบแทน ด้วยการพูด ด้วยการแสดงการให้เกียรติแก่เขา ทุกอย่างเป็นขวัญและกำลังใจทั้งสิ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

และผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารต้องมีไม่มีการพูดคุยในปมด้อยของบุคลากร ทุกคนต้องมองปมเด่นของเพื่อนร่วมงาน เราจะไม่พูดถึงปมด้อยของแต่ละคนอย่างที่สองคือ ไม่มีการพูดจาลับหลัง นี่คือการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีอย่างที่ สาม จัดกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะๆ เพื่อสร้างสัมพันธ์ในองค์กร จัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อผ่อนคลาย เช่นพาไปเที่ยวทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมเหล่านี้สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ง, 31 มกราคม 2560)

การวางตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ละเลยไม่ได้ ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จนทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่ยุติธรรม ขาดความเสมอภาค สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความแตกแยกในองค์กร

“ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างให้คนในองค์กร มีสัมพันธ์ภาพที่ดี และสร้างความสามัคคีปรองดอง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ง, 31 มกราคม 2560)

และอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ถ้าผู้บริหารไม่มีความเสมอภาค ผู้บริหารจะมีความลำเอียง
แน่นอน ถ้าไม่เท่าเทียมกันองค์กรจะดีได้อย่างไร เมื่อไหร่ที่
ผู้บริหารสร้าง Positive Thinking. ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแน่นอน
ภารกิจของโรงเรียนจะนำไปสู่ อุตลักษณ์ วิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

การที่ผู้บริหารวางตัวสูงเกินไป ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นส่วนหนึ่งในการ
ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรทำก็คือ การวางตัวเป็นกลาง เป็นเอง เป็น
ผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้ามาเพื่อปรึกษาหารือ ได้ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ เพื่อให้การ
ดำเนินงานประสบผลสำเร็จและทำงานในองค์กรอย่างมีความสุข ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ว่า

ศาสนาอิสลามสอนให้ อือติดาล คือ อยู่ระหว่างกลาง คนที่เป็น
ผู้นำเชื่อว่าสูงส่งจนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้าใกล้ เรามีความ
เป็นเพื่อน เป็นพี่ใหญ่ในการนำทีมงานหรือในการนำโรงเรียน
เอกชนในสังกัดในขณะเดียวกันเราต้องนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
โรงเรียนเอกชนในสังกัดไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้แยก
จากกันไม่ได้ เมื่อในตัวเรามีความเป็นกลางเราเป็นทั้งเพื่อน คือเล่น
กันได้ เราเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาในบางขณะต้องให้ความเกรงใจ
เขาก็จะไม่เกรงกลัวที่จะนำเสนอไอเดียๆแก่เรา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

ผู้บริหารต้องระมัดระวังความคิดและความรู้สึกที่ขัดกับหลักคำสอนของอิสลามเนื่องจาก
ตำแหน่งผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่นๆมีอิทธิพลมากกว่า ดังนั้นความรู้สึกนึกคิดด้านลบเช่น
การถือตัว หยิ่งผยอง ไม่อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นสิ่งที่อิสลามห้าม สิ่งเหล่านี้จะเข้ามาได้ง่ายหากไม่
ระมัดระวังและขาดการทบทวนตนเอง (มุฮาซาบะฮฺ) ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงในประเด็นนี้ว่า

“มีคนระดับผู้บริหารสักกี่คน ที่จะเข้าหาคนอื่นก่อน มีกี่คนที่เปิดใจ
รับเพื่อน บางคนเมื่อมีตำแหน่งสูงๆ มักไม่ค่อยเปิดใจเข้าหาคน
โดยเฉพาะคนที่มีฐานะทางสังคมต่ำกว่าตน สิ่งนี้จะเป็น
ความรู้สึกด้านลบคือ ตะกับบูร ซึ่งอิสลามไม่ชอบ ทั้งหมดอยู่ที่

จิตใจ คือหัวใจเป็นอิสลาม ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เราต้องกลับมาสู่
อิสลาม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 29 กุมภาพันธ์ 2560)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่า การทำงานที่เน้น
กระบวนการชুরอ เป็นหัวใจหลักของการทำงานระบบองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้อง
มีทีมงานที่มีความหนักแน่น เป็นหนึ่งเดียว ไม่แตกแยกกัน มีการปรึกษาหารือกัน ทั้งหมดนี้อยู่ที่
ผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนและบริหารจัดการ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่ม
จูงใจคนทำงาน ด้วยการงานมอบหมายงานใหม่ๆ ใ่วางใจในความสามารถของทีมงาน เป็นผู้ที่ให้
ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าๆกับงาน มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการ
ปรึกษาหารือ(กระบวนการชুরอ) กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มักใช้วิธีการติดต่อแบบสอง
ทาง ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ และเป็นผู้บริหารที่ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เพื่อน
ร่วมงานมีความสุขในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ไม่ยาก ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

“ การที่ไม่มีการทำงานแบบส่วนร่วมการปรึกษาหารือก็จะไม่เกิด
ผู้บริหารที่ทำงานคนเดียว ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีการชुरอ
หากว่าเขาล้มเหลวเขาก็ต้องกลับไปหาทีมงานเขาอยู่ดี นั่นคือ
ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา องค์กรที่ไม่มีกระบวนการชुरอ หรือ
ปรึกษาหารือเขาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเขาจะเกิดการ
เรียนรู้ที่จะไล่หาถึงกระบวนการนี้ขึ้นมา ผู้บริหารหลายคนรู้สึกว่าเขา
ทำงานเหนื่อย ทำงานคนเดียว เพราะเขาขาดการชुरอนี้ไง สุดท้ายเขาก็
จะไม่ได้รับความร่วมมือจากใครเลย งานก็จะล้มเหลว ถ้าผู้บริหารที่มี
คุณภาพ เขาจะเน้นกระบวนการชुरอทันที”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

กระบวนการชुरอ การปรึกษาหารือ ต้องคุยให้จบและสรุปได้ในที่ประชุมไม่ให้นำไปคุยต่อ
ภายหลังเนื่องจากจะมีปัญหาตามมา ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวว่า

“ถ้ามีการประชุม ก็จะจบในที่ประชุม ไม่มีการคุยวิจารณ์ลับหลัง หากมี
ปัญหา ขาดตกบกพร่องก็จะมีการประชุมชี้แจงใหม่อีกครั้ง และทุกคน
จะรับรู้กันในที่ประชุมเพื่อมาแก้ปัญหาร่วมกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ง, 31 มกราคม 2560)

ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวว่า

“กระบวนการชুরอ ปรีกษาหารือ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมากของ
องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการหารือกับผู้บริหารระดับบน ระดับปฏิบัติการ
แม้กระทั่งนักการภารโรง ต้องมีการปรึกษาหารือ ทำความเข้าใจใน
องค์กร จึงจะสามารถขับเคลื่อนงานในองค์กรได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

การทำงานแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารต้อง
เน้นทีมงานทำงานเป็นกลุ่ม ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ซักถาม
และโต้ตอบ ทำความเข้าใจในเนื้องาน ทั้งนี้ผู้บริหารยังต้องให้เวลาในการร่วมกิจกรรมที่จัดเพื่อที่จะ
ได้ประเมินกิจกรรมจากการสังเกตด้วยตนเอง เพื่อไปพัฒนาปรับปรุงในโอกาสต่อไป ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ
ได้กล่าวเชิงเสนอแนะว่า

“การทำงานแบบมีส่วนร่วมสำคัญมาก เวลาจัดกิจกรรมอะไรก็ตามผู้บริหาร
ควรจะร่วมตลอด ถ้าไม่ติดภาระซ้ำซ้อน เพื่ออะไร เพื่อ Control งาน และที่
สำคัญ ผู้บริหารต้องประเมินว่า เป็นที่พอใจของผู้เข้าร่วมโครงการหรือไม่
แบบสอบถามก็มี แต่ถ้าได้สังเกตด้วยจะดีมาก และในขณะเดียวกัน ในทุก
กิจกรรมที่สามารถสอดแทรกได้ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม สอบถามแสดง
ความคิดเห็น เพราะการที่เราจะสนับสนุนส่งเสริมงานให้มีคุณภาพเราต้อง
อาศัยผู้ปฏิบัติ เขาจะรู้ปัญหาในภาคปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารอย่างเรา
ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้เขาพูด แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ จาก
การพูดคุยของเขา เราสามารถนำมาคิดวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องได้รับการ
พัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้อย่างตรงจุด จะทำให้งานของเรามีคุณค่าและ
เป็นที่น่าพอใจของผู้ร่วมงาน เพราะฉะนั้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมสำคัญ

สิ่งที่ผู้บริหารคิดอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ถ้าเราไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเราก็จะไม่มีโอกาสรู้ความต้องการที่แท้จริง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานสูง การที่จะให้งานสำเร็จนั้นมิใช่เรื่องง่ายแต่ไม่ได้ยากจนเกินไป ทุกอย่างอยู่ที่ระบบการบริหารจัดการ การทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องทำในรูปแบบเป็นทีม หรือคณะกรรมการ ต้องคอยประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นิเทศและคอยให้คำแนะนำ ไม่ใช่การตำหนิติเตียน ผู้บริหารต้องแสดงความกระตือรือร้นเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความจริงจัง ความตั้งใจ และต้องใช้ตัวเองเป็นแบบอย่างในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม ดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า

“ การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานให้สำเร็จ เขาจะต้องเรียนรู้ว่า ผู้นำของเป็นคนอย่างไร ถ้าเขารู้ว่า ผู้นำของเขามุ่งมั่น เขาก็ไม่กล้าที่จะละเลยงานอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหาในการทำงาน ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาพูดคุย ปรึกษาหารือได้ ไม่ละเลยงานที่เรามอบหมายเพราะฉะนั้นการเป็นแบบอย่างที่เราคุยกันเมื่อสักครู่ บุคลิกตัวอย่างที่ควรปฏิบัติภารกิจที่ผ่านพ้นมาแล้ว มันเป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำของเขาเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้งานของเราถึงเป้าได้ไม่ยาก ถ้าผู้นำจริงจังในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจริงจังไปด้วย เราต้องติดตามด้วยว่า งานที่เขาทำเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ ถ้ามีเราก็มาร่วมกันคิดในการแก้ปัญหา นั้น หากว่าดีแล้วก็ชื่นชมตามสมควร เพื่อให้เดินหน้าต่อ ตรงนี้เองที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โอกาสที่งานที่ไม่ถึงเป้าไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีน้อย หากผู้นำปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้ใจ ไม่ใส่ใจงาน ก็จะละเลยตามไปด้วยแล้วงานก็จะล้มเหลว ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการเตรียมพร้อมในการทำงาน การวางแผนที่แนบเนียน และผู้บริหารวางคนให้ตรงกับงาน ตลอดจนการใส่ใจรายละเอียดเล็กๆน้อยๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอีกทางหนึ่งที่สามารถช่วยงานให้ประสบความสำเร็จอย่างดี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอแนะว่า

“ อันดับแรก ต้องมองงานให้ออกกว่า งานที่เราจะทำ จะกำหนดไปใน ทิศทางใด กำหนดไว้เลยว่า จะทำอะไร ก่อนหลัง มีเป้าหมายวางไว้ เป็น ข้อๆถ้าไม่มีกำหนดการ มักจะเดินไม่ถึงเป้า (วัลลภสุระลัม) ด้วยความ ช่วยเหลือของอัลลอฮ์ ก็อีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารต้องวางเป้าให้อึดต่อ ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย กรณีจะสร้างวัดพระธาตุนาน ในการสร้างทีมงาน ผู้บริหารจะเป็นคนกำหนดเองว่า ในแต่ละทีมจะ ประกอบด้วยบุคคลใดบ้างคละเคล้ากันไปใน ทีมหนึ่ง ต้องประกอบด้วย คนที่หลากหลาย มีคนเสียสละด้วย มีคนขยันด้วย มีคนเข้มแข็งและ อ่อนแอ รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เขาก็จะทำงานได้สำเร็จง่ายกว่า ถ้าเรา เอาคนเก่งมาอยู่กลุ่มเดียวกันหมด ความสำเร็จก็จะได้แต่อีกหลายๆกลุ่ม ก็จะไม่ล้มเหลวได้ ผู้บริหารต้องจัดทีมงานเองและต้องเกื้อกูลกัน 1. ผู้บริหารจะต้องเช้ทีมงานให้ถูกคน มอบหมายงานให้ตรงกับ ความสามารถและความถนัด ของแต่ละคน 2. ผู้บริหารจะต้องรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถหรือ ถนัดเรื่องใด 3. ผู้บริหารต้องใจ ถึง สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอตามความต้องการต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพียงพอต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 4. ผู้บริหารต้องสนับสนุนด้านสวัสดิการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง เพียงพอหรือเท่าที่ สามารถ 5. ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในการ ทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จของงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข,29 มกราคม 2560)

เมื่อผู้บริหารทำทุกอย่างดีที่สุดแล้ว มีความตั้งใจ พยายาม มุ่งมั่น และอยู่เคียงข้างผู้ใต้ บัญชามาโดยตลอด ถือว่าเป็นความพยายามที่สุด และสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย ก็คือการตั้ง เจตนาที่ดีและการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ตาอาลา ซึ่งเป็นวิธีการที่ประเสริฐที่สุด อีกทั้งยังทำให้มีความ เป็นศิริมงคล (บารอกะฮ์) ถึงแม้งานนั้น ไม่ได้ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจเท่าที่ควร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ กล่าวว่

“ในด้านการงาน ไม่ว่าจะเกิดอะไร ขึ้น เราต้องกลับมาสู่อิสลาม ไม่มีแบบอย่างใด ที่ดีที่สุดเท่ารอซูลุลลอฮ ﷺ ไม่มีแบบอย่างของสตรี คนใดที่ดีที่สุดเท่ากับบรรดาซอฮาบียะฮฺ ต้องกลับมาสู่จุดนั้นจึงจะ ประสบความสำเร็จ ถ้าไม่อยู่จุดนี้เราก็จะล้มเหลว ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ อีกท่านได้กล่าวว่า

“ ผู้บริหาร ต้องหมั่นให้กำลังใจและให้ความคิดที่ดีๆ แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการรับมือกับความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ หลังจากที่เราทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่แล้ว เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วน เป็นความประสงค์ของอัลลอฮถึงเราจะพยายามแค่ไหนหากพระองค์ ไม่ให้ก็จะประสบความสำเร็จไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องปลุกฝังเรื่อง การตะวักกัล การมอบหมายต่ออัลลอฮ เพื่อการรองรับการล้มเหลวและมีกำลังใจทำงานอื่นๆต่อไป ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

5. ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้

การศึกษาเรียนรู้เป็นยุทธวิธีที่ส่งผลอย่างยั่งยืนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการศึกษาหาความรู้ เช่นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาแบบอรรถศาสตร์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่มีประสบการณ์ การเข้ารับการอบรม สัมมนาทางวิชาการ รวมทั้งการดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาแบบกลุ่ม(กระบวนกรฮาลาเกาะฮฺ) ซึ่งสอดคล้องกับอิสลามที่ได้ตั้งใช้ให้ มนุษย์ได้ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา การศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารสตรี เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริม พัฒนาให้มีการศึกษาเรียนรู้ไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารไม่ว่าจะหญิงหรือชายก็ต้องศึกษาหาความรู้เช่นกัน ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“อิสลามสอนให้มุสลิมมีการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงของโลกก็เร็ว เพราะฉะนั้นถ้าผู้นำไม่ศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทฤษฎีใหม่ๆ ก็จะทำให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่า ผู้นำหญิงหรือชายก็เหมือนกัน แต่ที่นี้ ผู้หญิงมีข้อจำกัดมากกว่า ต้องทลายข้อจำกัดเหล่านี้ให้ได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

และอีกท่านหนึ่งได้กล่าวในประเด็นที่คล้ายๆกันว่า

“ใครก็ตามที่อยู่บนโลกนี้จะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ ไอที ในยุคปัจจุบัน ถ้าใครไม่ใส่ใจทางการศึกษา คนนั้นจะอยู่กับที่ โดยเฉพาะนักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ขนาดนโยบายการศึกษายังเปลี่ยนแปลงทุกวัน การเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ถ้าผู้บริหารหลับใหลก็จบเลยละ ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน ฉะนั้นมนุษย์ทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังฮาดิษที่กล่าวไว้ มีใจความว่า “จงหาความรู้ตั้งแต่มorning จนถึงหลุมฝังศพ” เพราะฉะนั้น ณ วันนี้ การศึกษาไทยยังคงเน้นอยู่ในเรื่องการศึกษาย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดปัญญาซึ่งผู้บริหารสตรีจะต้องมี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เน้นย้ำว่า

“ มิติทางปัญญา จะเป็นเรื่องของความรู้ ซึ่งผู้นำสตรีก็จะต้องมี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

การที่ผู้บริหารสตรีมีการศึกษาเรียนรู้บ่อยก็ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารสตรีไม่สนใจการศึกษาเรียนรู้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของสตรีและภาระหลักที่มีอยู่แล้วคือบทบาทการเป็นมารดาที่ต้องตรึงบิยะฮุดุก บทบาทภรรยาที่ต้องดูแล ประณิบัติสามี ตามหน้าที่ในสถาบันครอบครัว ทำให้สิ่ง

เหล่านี้เป็นข้อจำกัดในลำดับต้นๆที่ผู้บริหารสตรีต้องให้ความสำคัญ ดังนั้นการที่ผู้บริหารสตรีจะออกไปศึกษาเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่างๆ จึงไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร ดังที่ได้สะท้อนว่า

“ผู้บริหารหญิงมีข้อจำกัดของความเป็นมุสลิมะฮ. พอ.ก็มองว่า โอกาสที่ เขาจะได้สัมผัสหรือออกไปเรียนรู้ ออกไปศึกษาข้างนอก มีขีดจำกัดมาก กมากมาย ความเป็น มุสลิมะฮถึงแม้เขาอยู่ในระดับผู้อำนวยการผู้รับ ใบอนุญาต หรือ ผู้จัดการ โอกาสที่เขาจะออกไปศึกษาหาความรู้เหมือน ผู้บริหารที่เป็นมุสลิมินไม่มี เพราะฉะนั้นถ้าโอกาสน้อยแน่นอนที่สุดเขา ก็จะได้รับความรู้ น้อย ตามมาด้วย การศึกษาคด้วยเองก็น้อยลง นี่คือ มุมมองในฐานะที่เป็นผู้บริหารสตรีเหมือนกัน ภาระอื่นที่เป็นตัวหลักมี อีกมากมาย เช่น งานในบ้าน การดื่บียะฮ์สุกๆ การปรนนิบัติสามี บาง คนยังมีพ่อแม่ที่ต้องดูแล ทั้งหมดเป็นภาระหน้าที่หลักของสตรี ด้วย เหตุนี้ พอ.จึงไม่แปลกใจเลยว่า ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา เรียนรู้ น้อยเพราะอะไร ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านได้กล่าวอีกว่า

“ปัญหาของการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำสตรี นั่นคือ มีข้อจำกัดมากกว่า ผู้นำชายนั่นเอง สาเหตุที่ผู้บริหารสตรีมีการศึกษาเรียนรู้ น้อยก็เพราะ โอกาสที่ศึกษาเรียนรู้ ทำให้มีการศึกษาเรียนรู้ น้อย สตรีมีข้อจำกัดด้าน เวลา สถานการณ์ และอื่นๆอีกมากต่างกับผู้นำชาย เช่น เมื่อมีการอบรม ให้ความรู้ บางครั้งผู้บริหาร สตรีไม่สะดวกที่จะเดินทางไป ทำให้เขา พลาดโอกาสตรงนี้ไปในขณะที่ผู้นำชายเขาสะดวกตลอดเวลา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านได้กล่าวในประเด็นเดียวกันว่า

“ถ้าเราพูดถึงภาวะผู้นำสตรี ถ้าผู้นำสตรี มีครอบครัว เขาก็ต้อง รับผิดชอบครอบครัว ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้นำด้วย ถ้าแบ่งเวลาไม่ได้

โอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ก็น้อย จะหาความรู้ใหม่ๆ เข้าฝึกอบรม สัมมนา ก็มีอุปสรรค ไม่เหมือนผู้ชาย ผู้นำชายเวลาเขาอบรมสัมมนาเขา จะมีเวลาและเต็มทีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสตรีที่เป็นมุสลิมะฮ์ ต้องให้ พ่อหรือสามี อนุญาต ก่อน ต้องทำหน้าที่ในครอบครัวให้ดีกว่า ก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาต้องรับผิดชอบ ข้อจำกัดเหล่านี้ ซึ่งการพัฒนาตนเองก็ อาจจะมีปัญหาในกรณีที่คุณไม่มีปัญหาเหล่านี้คงไม่มีปัญหาในการ พัฒนาตนเองแต่ชีวิตขาดความสมบูรณ์แม้จะไม่มีปัญหาในการพัฒนา ตนเอง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ,9 กุมภาพันธ์ 2560)

นอกจากผู้บริหารสตรีมีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาเรียนรู้แล้ว ยังปัจจัยอื่นๆอีกมากมายที่เป็น สาเหตุให้ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ น้อย ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษาที่ไม่ตรง สาขา บางท่านไม่ได้จบสาขาการบริหารโดยตรง การขึ้นมารับตำแหน่งผู้บริหารด้วยภาวะจำยอม เพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้ และภาวะทางสังคมที่ยังไม่เปิด โอกาสให้สตรีอย่างเต็มที่ ถึงแม้ปัจจุบัน จำนวนผู้บริหารสตรีมีเพิ่มมากขึ้นก็ตาม ดังที่ผู้เชี่ยวชาญหนึ่งได้นำเสนอมุมมองที่น่าสนใจ ว่า

“ความจริงแล้วผู้นำหรือผู้บริหารสตรีเดี๋ยวนี้มีเยอะ อยากจะเรียนว่าคนที่ เป็นผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่ไม่ได้มา เพื่อที่จะเป็นผู้บริหารหมายถึงว่าหลายคนไม่ได้จบมาทางด้านการบริหาร การศึกษา บางคนเป็นผู้บริหารโดยสภาพจำยอมก็มี เพราะว่าเขาจะ เชื่อมโยงกับเจ้าของโรงเรียน มาจากระบบทายาทก็มี ทั้งนี้บางคนก็มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ก็มีมากแต่ก็ไม่จบสายการศึกษา หรือสายบริหารมา ส่วนในด้านภาวะผู้บริหารของสตรี โดยพื้นฐานของ สตรีมุสลิมไม่ได้ถูกปลูกฝังมาให้เป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ปลูกฝังให้เป็น ช่างเท้าหลังมาโดยตลอด บวกกับสังคมที่ไม่ได้เปิดโอกาสมาจากอดีต สังคมยังยากให้ยอมรับมากนัก โดยเฉพาะสตรีที่จะเป็นผู้นำ ฉะนั้นภาวะ ผู้นำของสตรีตามที่เรารู้จักคือ ข้อด้อยคือการขาดการศึกษาเรียนรู้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ง, 31 มกราคม 2560)

อย่างไรก็ตาม ทุกปัญหาย่อมมีทางออกเสมอ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาในกรณีที่ผู้บริหารสตรีประสบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการศึกษา เรียนรู้ด้วยหลากหลายวิธี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้ให้คำแนะนำว่า

“ผู้บริหารสตรีต้องลดบทบาทในงานที่รับผิดชอบประจำ บางอย่างลงหนึ่ง กระจายงาน ด้วยการหาผู้ช่วยมาทำงานในบ้าน งานไหนที่คนอื่นทำแทนได้ ก็หาคนทำแทน ผู้บริหารสตรีจะได้เพิ่มเวลาในการรับชอบงานบริหารให้เต็มทีมากขึ้น เพื่อทั้งสองภาระงานจะได้ดำเนินได้อย่างลงตัว ไม่กระทบต่องานใดงานหนึ่ง ข้อที่ สอง เราต้องคุยกับคนในครอบครัว ให้เข้าใจถึงภาระงานที่เราต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหาความรู้เพิ่มเติมการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อคนในครอบครัวจะเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะกับสามี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านหนึ่งได้กล่าวอีกว่า

“ผู้นำสตรี มีครอบครัว เขาก็ต้องรับผิดชอบครอบครัว ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้นำด้วยถ้าแบ่งเวลาไม่ได้ โอกาสที่จะศึกษาหาความรู้ก็น้อย จะหาความรู้ใหม่ๆ เข้าฝึกอบรม สัมมนาที่มีอุปสรรค”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

อีกท่านหนึ่งได้กล่าวเชิงเสนอแนะอีกว่า

“ถ้าผู้บริหารสตรีต้องการความรู้จริงๆ เขาอาจจะให้คนอื่นหน้าที่แทนแล้วกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้เขาอีกทีหนึ่ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสตรีด้านการศึกษาเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้บริหารสตรี ที่มีข้อจำกัดด้านเวลา ภาระหน้าที่ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาตนเองจะต้องมีแบบสำหรับสตรี โดยเฉพาะ เนื่องจากผู้บริหารสตรีที่มีภาระหน้าที่หลัก ไม่สามารถนำรูปแบบการพัฒนาที่บุคคลทั่วไปมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์จึงจำเป็นต้องทำรูปแบบการพัฒนาเฉพาะสตรี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้กล่าวเชิงเสนอแนะว่า

“ต้องมีโมเดลเฉพาะ ออกแบบสำหรับผู้นำที่เป็นสตรีมุสลิมจะพัฒนาในภาพรวมก็ได้แต่ผู้ชายกับผู้หญิงมีข้อแตกต่างเยอะเหมือนกัน เพราะฉะนั้นต้องมีโมเดลเฉพาะ พุคถึงการบริหารเวลา ทางทฤษฎีเขียนเหมือนกัน แต่พอเข้ารายละเอียด ผู้นำสตรีมีรายละเอียดอีกแบบหนึ่ง ผู้นำชายก็อีกแบบหนึ่ง ผู้หญิงคงจะไปอบรมแบบผู้ชายตลอดไม่ได้ แต่ว่าต้องเข้านั้น ควรที่จะมีโมเดลเฉพาะที่ออกแบบให้ผู้บริหารสตรี อีกอย่างหนึ่ง เวลาที่พูดถึงการพัฒนาตนเอง เราไม่ได้แค่อบรมหรือเรียนอย่างเดียว แต่ทุกอย่างสามารถพัฒนาตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำอุสเราะฮ์ หรือฮาลาเกาะฮ์ การศึกษาตามอัชยาซัย ล้วนเป็นการเสริมภาวะผู้นำได้หมด แต่ที่นี้ต้องมีโมเดลเฉพาะสตรี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

รูปแบบการศึกษาไม่ใช่เรียนในห้องอย่างเดียว การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์การศึกษาแบบอัชยาซัยเป็นการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง อีกรูปแบบหนึ่ง ดังที่ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ การเรียนรู้มีหลายแบบ ไม่ใช่เรียนในห้องเรียนอย่างเดียว เรียนรู้จากผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้ ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ก็ได้ พุดคุยกับคนเก่งคนมีความรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันก็ได้ ทั้งหมดถือว่าเป็นการศึกษาแบบอิสระ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“รูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาจะไปเรียนอย่างเดียวคงไม่พอจะ เข้าอุสเราะฮ์ ฮาลาเกาะฮ์ อบรมคอสเฉพาะ ก็ได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

การศึกษาวิทยาการใหม่ๆด้วยตนเองเป็นรูปแบบการศึกษาที่สามารถทำได้ตลอดเวลาที่ผู้บริหารสะดวก และเป็นวิธีที่น่าสนใจมาก อย่างที่ผู้เชี่ยวชาญได้ท่านหนึ่งได้เสนอแนะว่า

“ผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ คือ การศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ซึ่งวิทยาการใหม่ๆ ผู้บริหารมักไม่ค่อยสนใจ โลกก้าวไปทุกวัน มีเรื่องใหม่ๆเกิดขึ้น ผู้บริหารบางคนไม่รู้เลยว่า ไทยแลนด์ 4.0 คืออะไร แล้วเราจะเดินตามโลกได้อย่างไร รอให้เขาอบรม รอไม่ได้แล้ว ผู้บริหารต้องหมั่นศึกษาด้วยตนเอง ค้นหาวิธีการให้รู้ก่อนคนอื่นให้ได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ง, 31 มกราคม 2560)

การอบรมพัฒนาตนเองในศาสตร์ที่ผู้บริหารยังไม่รู้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการศึกษารียนรู้ได้ เนื่องจากการอบรม ผู้บริหารจะได้ ความรู้และเครือข่ายบุคคลร่วมวิชาชีพที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อต่อยอดความรู้ให้สมบูรณ์ขึ้น ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบมากมาย สามารถเป็นผู้นำได้ทุกแบบอย่างไร จึงต้องมานั่งทบทวนว่าผู้บริหารหญิงจะทำอย่างไร ให้ทำงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วย ต้องคุยกับคนในครอบครัวให้เข้าใจถึงภาระงานที่เราต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหาความรู้เพิ่มเติมการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อคนในครอบครัวจะเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะกับสามี ผู้บริหารจะต้องหมั่นหาความรู้ในสิ่งที่ยังขาด ในสิ่งที่เราไม่รู้ เช่น ความรู้ที่เกี่ยวกับ ไอที หากเรายังไม่รู้ ก็หาเวลาอบรมสัก คอส 2 คอส และความรู้ด้านอื่นๆก็เช่นกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านหนึ่งได้สะท้อนอย่างน่าสนใจว่า

“การศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษารียนรู้ได้เยอะทีเดียว หนึ่งใน ความรู้ย่อมได้อยู่แล้ว สองวิธีการนำเสนอ

การถ่ายทอดความรู้ สาม ได้ เพื่อน หรือที่เรียกว่าเครือข่ายผู้บริหาร ที่เราสามารถเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

นอกจากรูปแบบการพัฒนาที่ได้ออกแบบเพื่อผู้บริหารสตรีมุสลิมเป็นการเฉพาะแล้ว ผู้เชี่ยวชาญหลายๆท่านได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาตนเองเพื่อผู้บริหารสตรีที่มีข้อจำกัดด้านเวลาและภาระหน้าที่แต่ยังต้องการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด ผู้บริหารสามารถพัฒนาและส่งเสริมภาวะภาวะผู้นำได้ด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุ

“พอ.คิดว่า กระบวนการฮาลาเกะฮุ หรือที่เรียกว่า กลุ่มศึกษาอิสลาม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถ พัฒนาความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกระบวนการที่ถือปฏิบัติตั้งแต่สมัยท่านนบี และมีการใช้เรื่อยมา กระบวนการกลุ่มศึกษานี้มีความสำคัญมาก เป็นกระบวนการพิเศษที่สามารถเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไป โดยเฉพาะในช่วงที่เราไม่สามารถใช้กระบวนการแบบปกติได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

“กระบวนการนี้(ฮาลาเกะฮุ) เป็นชุนนะฮุอยู่แล้ว ตั้งแต่ในสมัยท่านนบี ในขณะที่มุสลิมเข้มแข็งกระบวนการนี้ก็ยังมีอยู่ ในศตวรรษที่ 19 ในขณะที่กระบวนการพัฒนาคนถูกทำลาย ระบบซีคิวลาร์ เราจะหวังพึ่งกระบวนการปกติไม่ได้ เราต้องใช้กระบวนการต่างหากเข้ามา เพราะฉะนั้นในหลายๆประเทศ กระบวนการที่เข้ามาต่างหาก เป็นกระบวนการกลุ่มศึกษา บางคนเป็นอุสเราะฮุ บางคนเป็นฮาลาเกะฮุ บางคนเป็นการอบรมเฉพาะ ก็แล้วแต่ แต่ยังไงกระบวนการนี้ก็ยังมี ความสำคัญ เพราะจะหวังพึ่งกระบวนการปกติเห็นที่จะไม่ได้ ต้องพึ่ง กระบวนการพิเศษ คือ ระบบปกติ ที่เน้นวิชาการ ไม่ได้เน้นวิญญาณ แต่ เนื้อหาที่เราใส่ เหมือนกับว่า เติมเต็มในสิ่งที่ขาดตกบกพร่อง กระบวนการอุสเราะฮุ ฮาลาเกะฮุ และการศึกษาด้วยตัวเองคือสิ่งที่เติมเต็มในสิ่งที่ขาดหายไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

ฮาลาเกะฮุเป็นเวทีแห่งการนำเสนอซึ่งกันและกัน เป็นเวทีการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง จากบทเรียนที่ได้รับจากกลุ่มทำให้มีเวลาทบทวนถึงข้อบกพร่องของตนเองและหาทางแก้ไขอย่างไร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้สะท้อนมาว่า

“กิจกรรม ฮาลาเกะฮุ ที่จะเป็เวทีแห่งการนำเสนออย่างหนึ่ง บางทีการพูดจากับคนที่มีความรู้ระดับผู้นำ ผู้บริหาร เราแทบไม่ต้องพูดอะไรมาก พูดน้อยๆ ให้แนวทาง ก็พอแล้ว เพราะเขามีความรู้มากอยู่แล้ว กระบวนการฮาลาเกะฮุ เราคุยแค่ประเด็นเดียว แต่ให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นในประเด็นนั้นออกมา หลังจากทีฟังครบทุกคน ก็เก็บสิ่งทีเป็นความคิดเห็นของเขาแล้วสรุปเป็นประเด็นสำคัญหรือถอดบทเรียนออกมา เราไม่ต้องดูว่าใครพูด แต่ให้ฟังในสิ่งทีเขาพูดออกมา จากนั้นเราก็มาทบทวนตัวเองว่า เราบกพร่องตรงไหน จะแก้ไขอย่างไร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านได้กล่าว ว่า

“ด้านความรู้ก็เช่นกัน ต้องพัฒนา จะทำฮาลาเกะฮุหรืออูสเราะฮุ เป็นการอบรมด้านความรู้สักแต่จะเน้นด้านคุณธรรมมากกว่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุไม่ได้แค่พัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ แต่สามารถพัฒนาได้ทุกด้าน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้เน้นย้ำ ว่า

“กระบวนการฮาลาเกะฮุสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ทุกแบบ ทั้ง 5 แบบที่น้องทำ สามารถส่งเสริมพัฒนาได้หมดเลย ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุมิได้เป็นการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการสร้างผู้นำที่ผ่านการดัดบิยะห์ตามแบบฉบับของท่านบีอีกด้วยซึ่งเป็นที่ยิ่งใหญ่มาก แต่ปัจจุบันหลายคนมองข้ามกระบวนการนี้เป็นเรื่องที่น่าเสียดาย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้สะท้อนแนวคิดนี้ว่า

“คนๆหนึ่งที่ถูกล่อหลอม ถูกดัดบิยะห์ด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุมิ ที่เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน เมื่อเป็นผู้บริหาร ก็สามารถที่จะนำองค์ความรู้เหล่านี้สร้างคนอย่างไร และหนึ่งในวิธีการสร้างคน สร้างผู้นำคือ “กระบวนการฮาลาเกะฮุมิ” การศึกษาแบบกระบวนการฮาลาเกะฮุมิ ที่เราใช้แบบง่ายๆ เนื้อหาที่ไม่มีอะไรซับซ้อน เพียงแต่ว่า เรามักจะมองข้ามกิจกรรมเหล่านี้ แต่ไปทุ่มกับกิจกรรมอื่นๆแทน ซึ่งน่าเสียดายมาก ที่เราลืมกระบวนการสร้างผู้นำแบบฉบับของท่านนบี ท่านสร้างอุมมะฮฺอย่างไรให้เข้มแข็ง สร้างองค์ความรู้ของอิสลามที่จะสร้างจิตให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้โดยเพราะฉะนั้นสิ่งนี้และเป็นที่สำคัญมาก ผู้บริหารเองก็ต้องมีฮาลาเกะฮุมิเพื่อทบทวนตนเองพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ การถ่ายทอดความรู้ ท่วงทีวาจา และยกระดับจิตวิญญาณให้สูงขึ้นสามารถพัฒนาได้ด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุมิ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“กระบวนการฮาลาเกะฮุมิสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเห็น ที่เห็นได้ชัดคือ สามารถพัฒนาด้านบุคลิกภาพ การถ่ายทอดความรู้ ท่วงทีวาจา เราสังเกตได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร การแสดงถึงความเป็นผู้นำจะปรากฏชัดในกลุ่ม ภาวะผู้นำของเราต่างกันนะ บางคนเป็นผู้นำที่คนอยากตาม บางคนเป็นผู้นำที่คนรำคาญ อยู่ที่การวางตัว บุคลิกภาพของคน คนเราจะมีบุคลิกภาพที่ดีได้ ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า

“ กระบวนการฮาลาเกะฮุสามารถฝึกความเป็นผู้นำได้ เพราะมีวิธีการฝึก การพูดอย่างศิลปะ การนำเสนอข้อมูล การอภิปราย การแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี ฝึกการนาสีฮะฮุซึ่งกันและกัน การให้ การเป็นแบบอย่างที่ดี การศึกษาหลักคำสอนของอิสลาม ศึกษาอัลกุรอาน อีกทั้งยังสามารถนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้ และอื่นๆอีกมากมายที่เวทีเสกนี้สามารถสร้างผู้นำที่ดีได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

สรุปได้ว่าแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ต้องพัฒนาภาวะผู้นำทุกด้านพร้อมๆกัน แต่ต้องเน้นภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ให้มาก เพราะการศึกษาเรียนรู้เป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม จึงสามารถเป็นผู้บริหารสตรีที่ดีได้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า ผู้บริหารสตรีมีอุปสรรคในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วยเหตุผลที่คล้ายกัน คือ ไม่มีเวลาและมีภาระหน้าที่หลักที่มากมายมหาศาล จึงต้องพยายามทลายอุปสรรคนั้นให้ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะรูปแบบและกิจกรรมเฉพาะเพื่อผู้บริหารสตรีได้มีทางออกในการแก้ปัญหาเหล่านี้ ด้วยการพัฒนาตนเองในรูปแบบง่ายๆ โดยไม่ต้องใช้เวลามากและเดินทางไกล เพียงแค่ใช้เวลาทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้บริหารสตรีสะดวก และเพิ่มเติมด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แนะนำ ให้การยอมรับ และยืนยันว่า สามารถส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามแบบฉบับท่านนบีและเหล่าสาวฮายะฮุได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาเนื้อหาและหลักสูตรที่บรรจุในกิจกรรมนั้นด้วย จึงกล่าวได้ว่า หากผู้นำหรือหรือผู้บริหารสตรีมีศักยภาพที่สมบูรณ์จะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ต่อไป