

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงตาม ศาสนา และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาการแสดงตามบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

#### สมมุติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารหญิง นับถือศาสนาต่างกัน มีบทบาทผู้นำของผู้บริหารต่างกัน
2. ผู้บริหารหญิง ที่ปฏิบัติงานตามขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีบทบาทผู้นำของผู้บริหารต่างกัน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี จำนวน 139 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำนวน 33 คน โดยมีผู้บริหารหญิงที่ใช้แบบสอบถามจำนวน 28 คน และมีผู้บริหารหญิงที่ใช้แบบสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน

โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposeful sampling) เป็นผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็น 2 ชุดดังนี้

#### 1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหาร

โดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย ศาสนา และขนาดโรงเรียน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหาร มีลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตาม ทฤษฎีของ Yukl ที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล ด้านการตัดสินใจ และด้านการใช้อิทธิพล จำนวน 48 ข้อ โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่ามีบทบาทผู้นำอยู่ในระดับใด ได้แก่การมีบทบาทมากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุดตามลำดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นครั้งนี้ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ 0.78 ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล 0.62 ด้านการตัดสินใจ 0.67 ด้านการใช้อิทธิพล 0.73 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.75

2. **แบบสัมภาษณ์ (Interview)** มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารโดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษา ระดับการศึกษา อายุ ศาสนา ขนาดโรงเรียนและจำนวนนักเรียน

**ตอนที่ 2** เป็นข้อคำถามเพื่อความรู้ ความเข้าใจ ปัญหาและวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหาร

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยการขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยได้ส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 28 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 28 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นัดเวลาเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้เวลาประมาณ 1.30 - 2 ชั่วโมง หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และทำการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อนำไปคำนวณ ค่าสถิติต่าง ๆ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามศาสนา และขนาดของสถานศึกษา โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายชื่อและโดยภาพรวม
3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามศาสนา ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)
4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนต่างกัน ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการของ LSD

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารหญิงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ได้แก่ ศาสนาและขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ นับถือศาสนาพุทธมากกว่าศาสนาอิสลามและผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่

2. ผลการศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาท ผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ทุกด้านอยู่ใน ระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

2.1 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานีเขต 1 ในด้านการใช้อิทธิพล (Influencing people) พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ในด้านการใช้อิทธิพลโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารหญิงแสดงการยอมรับในความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นๆ ส่วนผู้บริหารหญิงสร้างเงื่อนไขต่างๆ ที่มี อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมและทัศนคติ ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้อ อื่นๆ

2.2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานีเขต 1 ในด้านการตัดสินใจ (Making decision) พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ในด้านการตัดสินใจโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารหญิงจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของ กิจกรรมของโครงการได้อย่างเหมาะสมและผู้บริหารหญิงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นๆ ส่วนผู้บริหารหญิงจัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ

2.3 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship) โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารหญิงส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นๆ ส่วนผู้บริหารหญิงเข้าร่วม ประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมและชุมชน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ

2.4 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและเป็นแบบอย่างในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นๆ ส่วนผู้บริหารหญิงนิเทศติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ

3. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามศาสนาที่นับถือและขนาดของโรงเรียนสามารถสรุปได้ว่า

3.1 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามศาสนา โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทผู้บริหารสูงกว่าผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทผู้บริหารสูงกว่าผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน มีบทบาทในด้านการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่าผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทผู้บริหารสูงกว่าผู้บริหารหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากผู้บริหารหญิง 5 ท่าน ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยโดยเรียงลำดับของบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้านดังต่อไปนี้

4.1 บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการสร้างความสัมพันธ์โดยการ จัดองค์การที่เป็นระบบเปิด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งเป็นระบบย่อยภายในองค์การ คือ ประกอบด้วยสี่ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการบริหารงานวิชาการ ฝ่ายการบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายการบริหารงานทั่วไป ทุกฝ่ายจะทำงานประสานสัมพันธ์กัน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริม

สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งให้กำลังใจสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยดี มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกระตุ้นและสร้างความรู้สึกรักให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน พึงใช้กระบวนการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนรู้จักและเข้าใจโรงเรียน และทำให้โรงเรียนรู้จักและเข้าใจชุมชนได้ ส่วนปัญหาที่ผู้บริหารเกิดขึ้นเกิดจากความคิดเห็นต่างกันและความไม่ชัดเจนของข้อมูล โดยผู้บริหารหญิงใช้หลักประนีประนอมในการแก้ปัญหา ใช้การพูดคุยให้เข้าใจตรงกันในการแก้ปัญหาและทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

4.2 บทบาทด้านการให้และเสาะหาข้อมูล พบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำการบริหารในด้านการให้และเสาะหาข้อมูลโดยการทราบความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามดูแลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและทันสมัย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความชัดเจนด้วยเทคนิควิธีการ ความรู้ ทักษะ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่โรงเรียน ส่วนปัญหาด้านการให้และเสาะหาข้อมูล ผู้บริหารหญิงกล่าวว่าด้วยการกิจและเวลาทำให้ไม่มีเวลาติดตามข่าวสาร จากสื่อและสิ่งพิมพ์ต่างๆ อีกทั้งสถานการณ์บางเรื่อง การเป็นเพศหญิงไม่อาจทราบข้อมูลที่เพศชายมีข้อมูลอยู่ จึงเป็นอุปสรรคในการให้และเสาะหาข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาโดยการเสาะหาข้อมูลจากบุคคลจากหนังสือเทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลนั้นได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในหลากหลายวิธีการ

4.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการตัดสินใจ โดยการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาจัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ซึ่งเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการเสาะหาข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานโดยคำนึงถึงว่า ในการปฏิบัติงานต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมและจำเป็นมากเพียงพอที่จะทำให้ผลของการตัดสินใจ เรื่องใดเรื่องหนึ่งออกมาอย่างถูกต้องไม่ส่ง



ผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวมและทางราชการ มีการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานในองค์กร สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในบทบาทด้านการตัดสินใจ จะเป็นปัญหาเรื่องงบประมาณจึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ต้องมีข้อมูลที่ชัดเจน หากตัดสินใจผิดพลาดก็ให้ศึกษา ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและหาทางแก้ปัญหที่เหมาะสม ใช้การมีส่วนร่วมการระดมพลัง หาข้อมูลให้ช่วยการพิจารณา ประกอบการตัดสินใจ และอาศัยการคาดเดาที่น่าจะเป็น หากต้องตัดสินใจพิจารณาประกอบอย่างเป็นขั้นตอน หรือให้คนที่มีความรู้มากกว่าให้โอกาสเขาตัดสินใจ ใช้อำนาจร่วม แต่เมื่อตัดสินใจแล้วมีการขัดแย้งกัน จำเป็นต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อขจัดความขัดแย้งและร่นระยะเวลาด้วย

4.4 บทบาทด้านการใช้อิทธิพล พบว่า ผู้บริหารหญิงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงาน มีแสดงการยอมรับในความสำเร็จในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา สนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จอันเกิดจากการสนับสนุนของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้บริหาร และชุมชนยิ่งขึ้น สำหรับปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้รับ เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน เมื่อมีโอกาส จะพูดคุย เล่าให้ฟัง ชี้แจงที่มาที่ไปให้เข้าใจ ด้วยกริยาที่อ่อนน้อม ไม่แข็งกร้าว หรือเอาชนะเพียงอย่างเดียว ทั้งยังต้องชี้แจงบทบาทหน้าที่ของบุคคลแต่ละคนให้สำนึกว่าทำทุกอย่างเพื่องาน มิใช่เพื่อใคร ถ้ายังไม่เข้าใจก็ต้องทำใจ และยึดความถูกต้องเป็นหลักสำคัญ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

การศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ในบทบาท 4 ด้าน คือด้านการสร้างความสัมพันธ์ ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล ด้านการตัดสินใจและด้านการใช้อิทธิพล โดยรวมอยู่ระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผกามาศ นกแก้ว(2537: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารหญิงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคใต้ โดยภาพรวมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง และฉันทัย แอบจันอัด (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงตามทฤษฎีของครุใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา พบว่า ทฤษฎีของครุที่มีต่อบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ในภาพรวมบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิง อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารในสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 80 ที่กำหนดให้การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในการที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ(ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา,2547:51) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยให้มีการสอบคัดเลือกจากการสอบข้อเขียน การแสดงวิสัยทัศน์ การประเมินผลงานและประสบการณ์เดิม โดยผู้ที่จะเป็นผู้บริหารนั้นต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตน ประกอบกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ได้จัดโครงการอบรมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาพ.ศ.2541 โดยแบ่งเป็น 3 ด้านได้แก่ มาตรฐานด้านการผลิต มาตรฐานด้านการบริหาร และมาตรฐานด้านปัจจัย ส่งผลให้โรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัดยึดถือเป็นคู่มือในการบริหาร โดยที่ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และมาตรฐานที่ 5 โรงเรียน



ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการตามมาตรฐานโรงเรียนดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตน ที่จะบริหารงานให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน ทำให้บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 แต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

1. บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นางลัดดา เสนาะพิน (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพเชิงประจักษ์ในการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ด้านการจัดองค์การที่เป็นระบบเปิด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งเป็นระบบย่อยภายในองค์การเป็นไปตามสายงานหลักของกรมสามัญศึกษา คือ ประกอบด้วยสี่ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ทุกฝ่ายจะทำงานประสานสัมพันธ์กัน และทุกโรงเรียนจะมีทีมงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับสูง และอุไรวรรณ ห่วงสกุล (2539: บทคัดย่อ) ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษา กับชุมชน ในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานครพบว่า ด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นในท้องถิ่นสูงเช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการประสานงานกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือการจัดการศึกษา มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และร่วมตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้

2. บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับกอบแก้ว ภูมิเรศ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการจัดการนิเทศการสอนในโรงเรียนเครือข่ายนิเทศคาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่าอยู่ในระดับสูง และสุภาพ จัทรณี (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วม

ร่วมของบุคลากรในการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนิเทศภายในของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารหญิง มีบทบาทในการเสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อมูลและจัดหาเอกสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความชัดเจนในภาระหน้าที่ โดยการมอบหมายงานให้คำชี้แนะในวิธีการ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบของงานให้ผู้ปฏิบัติงานให้ทราบอย่างชัดเจนซึ่งจากข้อค้นพบ ผู้บริหารหญิงให้ความสนใจและความสำคัญกับบทบาทผู้นำด้านการให้และเสาะหาข้อมูล เพราะว่า ผู้บริหารหญิงมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับดูแลรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกมาให้กับบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้เผยแพร่และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ทันสมัยเพื่อประโยชน์กับทางโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนอีกทั้งทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานนโยบายการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องฉับไว การค้นคว้าข้อมูลช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน ข้อมูลนั้นอาจจะได้มาจากการสังเกต การสืบค้นหรือการทำการทดลอง การเสาะหาข้อมูลยังจะช่วยหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกับงานเดิม

3. บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับอานูภาพ งามสูงเนิน (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แสดงบทบาทผู้นำการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง และวิจิตร วรตบวงกูร (2523: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้นำมีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจนับว่าเป็นสิ่งที่ยังคงต้องชีวิตและการทำงานของบุคคล และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงานซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดหรือไม่ ของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การ การตัดสินใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจจึงควรรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดี และมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ ตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดอีกด้วยแล้ว การตัดสินใจก็จะเกิดผลดีมากที่สุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

4. บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ด้านการใช้อิทธิพล โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ แกลนค์(Glen,2007) ที่ศึกษา บทบาทผู้หญิงในสำนักข่าว:อิทธิพลของผู้บริหารและบรรณาธิการเพศหญิง อยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารหญิงใช้ความสามารถด้านอิทธิพลต่อ บุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าบทบาทผู้นำเป็นการมี ปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การทำอะไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สำเร็จได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจ ให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพภายใน โรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการ เสริมสร้างทีมงานของผู้อำนวยการ เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงตาม ศาสนา และ ขนาดของสถานศึกษา

2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 ผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ที่นับถือศาสนาต่างกัน มีบทบาทผู้นำของผู้บริหารต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาพุทธ มีบทบาทผู้นำของ ผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่ สอดคล้องกับ ชีตฟอง อินทโกษี (บทคัดย่อ: 2537) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จังหวัดยะลา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นับถือ ศาสนาพุทธและศาสนาอิสลาม มีความคิดเห็นว่ามีคุณลักษณะย่อยที่พึงประสงค์ในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน และ วิจิตรา แซ่เต่า (บทคัดย่อ: 2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู ในอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรศาสนาไม่มีความแตกต่างกัน เช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง สายงานผู้บริหารในสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 80 ที่กำหนดให้การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในการที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา, 2547:51) จึงทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตน โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี มาเป็นแนวทางในการบริหาร ตลอดจนได้รับทักษะที่จำเป็นและคุณธรรมสำหรับผู้บริหารมากขึ้น

## 2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารหญิงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ที่ปฏิบัติงานตามขนาดของสถานศึกษา มีบทบาทผู้นำของผู้บริหาร โดย ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารหญิงที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยาบีน เรื่องจรูญศรี (บทคัดย่อ: 2553) ที่ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนดีใกล้ บ้าน ตามทัศนะของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดปัตตานี พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนดีใกล้บ้านที่มีขนาดใหญ่สูง กว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากขนาด โรงเรียนเป็นปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้ บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงแตกต่างกัน กล่าวคือ ขนาดโรงเรียนต่างกัน มีผลทำให้โรงเรียน แตกต่างกัน โดยเฉพาะทรัพยากรในการบริหาร เช่น จำนวนครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และอาคารสถานที่ ซึ่งในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ได้จัดสรรโดยยึดตามจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ทำให้ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน กล่าวคือ โรงเรียนที่มี ขนาดใหญ่จะได้รับการจัดสรรบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณและอาคารสถานที่มากกว่า โรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้เกิดสภาพคล่องในการบริหาร เป็นผลทำให้ผู้บริหาร หญิงมีบทบาทผู้นำต่างกัน และนำไปสู่คุณภาพและประสิทธิภาพที่แตกต่างกันด้วย

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาการแสดงตามบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิงแสดงตามบทบาทผู้นำ สรุปผลได้ดังนี้

### 3.1 ด้านการสร้างความสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ โดยการจัดองค์การที่เป็นระบบเปิด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งเป็นระบบย่อยภายใน องค์การ คือ ประกอบด้วยฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการบริหารงานวิชาการ ฝ่ายการบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายการบริหารงานทั่วไป ทุกฝ่ายจะทำงานประสานสัมพันธ์กัน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งให้กำลังใจสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยดี มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกระตุ้นและสร้างความรู้สึกรักให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน พึงใช้กระบวนการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนรู้จักและเข้าใจโรงเรียน และทำให้โรงเรียนรู้จักและเข้าใจชุมชนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ไพโรจน์ ขาวสังข์ (2547) ที่พบว่า การบริหารสถานศึกษาในฐานะนิติบุคคลควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างชมรมกับสถานศึกษา และจัดเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ และประดับ นุญชรธรรม (2550) กล่าวว่า โรงเรียนมีการจัดประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่างๆของสถานศึกษาเช่นกัน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจจากทุกฝ่ายในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการประสานงานกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นเพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือการจัดการศึกษา มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้

### 3.2 ด้านการให้และเสาะหาข้อมูล

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล โดยการทราบความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์การ โดยมีข้อมูลสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามดูแลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและทันสมัย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความชัดเจน ด้วยเทคนิควิธีการ ความรู้ ทักษะ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่



โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ จิตรภา ยศวินนะ(2541: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร ของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเรื่องการติดต่อสื่อสารและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรี ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการเป็นผู้นำทางการบริหาร พบว่า เพศ อายุ อายุงาน รายได้ การติดต่อสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรี และลักษณะผู้นำสตรี

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารหญิง มีบทบาทในการเสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อมูลและจัดหาเอกสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความชัดเจนในภาระหน้าที่ โดยการมอบหมายงานให้คำชี้แนะในวิธีการ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ความรับผิดชอบของงานให้ผู้ปฏิบัติงานให้ทราบอย่างชัดเจนซึ่งจากข้อค้นพบ ผู้บริหารหญิงให้ความสนใจและความสำคัญกับบทบาทผู้นำด้านการให้และเสาะหาข้อมูล เพราะว่า ผู้บริหารหญิงมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับดูแลรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากแหล่งภายนอกมาให้กับบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้เผยแพร่และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ทันสมัยเพื่อประโยชน์กับทางโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนอีกทั้งทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานนโยบายการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร

### 3.3 ด้านการตัดสินใจ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิงใช้บทบาทผู้นำในด้านการตัดสินใจ โดยการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหา จัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ซึ่งเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการเสาะหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยคำนึงถึงว่า ในการปฏิบัติงานต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมและจำเป็นมากเพียงพอที่จะทำให้ผลของการตัดสินใจ เรื่องใดเรื่องหนึ่งออกมาอย่างถูกต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ส่วนรวมและทางราชการ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ



ของงานในองค์กร สอดคล้องกับ สตอกคิลล์(Stogdill, 1972) ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่นๆ ในเรื่องมีเซาว์ปัญญาดี มีความเป็นนักวิชาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมารยาททางสังคมและเป็นที่ยอมรับของคนทั้งปวงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา ประทุมเทศวิวัฒน์ (2536) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่คำนึงถึงเรื่องข้อมูลของตนเอง ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาและกฎระเบียบข้อบังคับด้วย

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการตัดสินใจนับว่าเป็นสิ่งที่ยังคงต้องชีวิตและการทำงานของบุคคล และถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงานซึ่งจะนำไปให้เกิดความอยู่รอดหรือไม่ว่างของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร การตัดสินใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจจึงควรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดีและมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ ตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดอีกด้วยแล้ว การตัดสินใจก็จะเกิดผลดีมากที่สุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

### 3.4 ด้านการใช้อิทธิพล

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน มีแสดงการยอมรับในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จอันเกิดจากการสนับสนุนของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน ผู้บริหาร และชุมชนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ชูไฮลา จิตรบรรทัด (2550) กล่าวว่า ขวัญในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น และสุบิน อุปรีตี (2548 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลขเขต 2 พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน มี 2 ปัจจัยสำคัญ คือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารหญิงใช้ความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าบทบาทผู้นำเป็นการมี

ปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การทำอะไรให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำเร็จ ได้ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจ ให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพ ภายใน โรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการ เสริมสร้างทีมงานของผู้บริหาร เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ข้อค้นพบที่น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารหญิงและผู้สนใจ เพื่อจะได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่ดี ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารหญิงควรศึกษากฎหมายให้ชัดเจน เพื่อจะได้ให้คำปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.2 ผู้บริหารหญิงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีงามต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งการ ปฏิบัติงานและปฏิบัติตน โดยเฉพาะด้านการใช้อิทธิพล
- 1.3 ผู้บริหารหญิงควรให้ชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน มีส่วนร่วมในการจัด ระบบงานภายในองค์กร รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมา ปรับปรุงแก้ไขระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 1.4 ผู้บริหารหญิงควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีระเบียบวินัยและมีความ รับผิดชอบในหน้าที่เต็มศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ
- 1.5 ผู้บริหารหญิงควรระดมทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้ทรัพยากรที่มีอย่าง คุ่มค่าและประหยัด สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน  
เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2 ควรศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ฝ่ายบริหารงาน  
วิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2.3 ควรศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงในสังคมพหุวัฒนธรรม

2.4 ควรศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารในเรื่องเพศของผู้บริหารกับอำนาจ  
และอิทธิพล

Prince of Songkla University  
Pattani Campus