



“ด้วยพระนามของอัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงกรุณาปรานี ผู้ทรงเมตตาเสมอ



แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

**Leadership Styles of Female Administrators of the Islamic Private Schools  
Under the Office of the Private Education of Narathiwat**

มอสนะห์ หะยีเซ็ง

**Khaznah Hajiseng**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Education in Islamic Educational Administration and Management**

**Prince of Songkla University**

**2560**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์   แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด  
สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผู้เขียน           นางมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง

สาขาวิชา         การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวกูเซ็ง)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ซัมซุ สาอุ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมมัดสกรี มั่นยูนู )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติ ให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
และการจัดการการศึกษาอิสลาม

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญา ในระดับใดมาก่อน ไม่ได้ถูก  
ใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางขอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง)

นักศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
ผู้เขียน	นางมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง
สาขาวิชา	การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเภทการทำงานและขนาดของโรงเรียน 3) เพื่อประมวลแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 17 คน บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 248 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 265 คน ใช้ในการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ทดสอบค่า F (F-test)

ผลจากการศึกษาพบว่า 1.) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการศึกษาเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2.) ภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของตามทัศนระของบุคลากรที่มีประเภทการทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านต่างกัน 3.) ประมวลข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ แบบการใช้อำนาจ แบบการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แบบการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบการศึกษาเรียนรู้

<b>Thesis Title</b>	Leadership Styles of Female Administrators of the Islamic Private Schools under the Office of the Private Education of Narathiwat
<b>Author</b>	Mrs. Khaznah Hajiseng
<b>Major Program</b>	Islamic Educational Administration and Management
<b>Academic Year</b>	2016

### ABSTRACT

This survey was aimed at (1) investigating the leadership levels of female administrators of private Islamic schools under the Office of the Private Education of Narathiwat, (2) comparing their leadership levels based on the perceptions of their school employees by categorizing into different working experiences and school sizes, and (3) providing the guidelines for promoting their leadership. The sample included 265 participants covering 17 school directors and 248 in-service teachers and employees at the private Islamic schools with female administrators under the Office of the Private Education of Narathiwat. Data were collected through unstructured interviews and questionnaires. Percentage, means, standard deviations and F-test were applied in data analysis.

The findings indicated the following:

1. The leadership levels of the female administrators were found high both overall and in particular aspects with the exception of the learning leadership which was shown at a moderate level.

2. Through the perceptions of the school teachers and employees with different working experiences in schools of different sizes, the female administrators' leadership levels were considered differently both as a whole and in specific aspects.

3. The following leadership styles were suggested as the guidelines for promoting the female administrators' leadership levels: authoritative, supportive, participative, achievement-oriented, and learning.

## กิตติกรรมประกาศ

การสรรเสริญทั้งหมดเป็นเอกสิทธิ์แห่งอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลจักรวาล ผู้ทรงประทานความโปรดปราน ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอการประสพพรและความสันติจงประสบแด่ท่านรอสูล ﷺ ผู้ทรงเปี่ยมด้วยคุณธรรมอันสูงส่ง อันเป็นแบบอย่างแก่มวลมนุษย์ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะไม่ประสบความสำเร็จได้หากปราศจากความช่วยเหลือจากพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ และด้วยความร่วมมือจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ คำแนะนำต่างๆที่เป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณคณาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสอนทุกท่านที่ได้เสียสละอุทิศตนในการรวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ต่างๆอันทรงคุณค่าตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและดำเนินการวิจัย ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้มอบทุนอุดหนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง และดร.ซัมซุ สาอุ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จนทำให้วิจัยสำเร็จไปด้วยดีทุกประการ

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีและครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ อัลมัรฮูม โต๊ะครูซามะฮ์ สามะ และ นางรอฮีมะห์ สามะ บิดามารดาของข้าพเจ้า นายมาหะมะอุเซ็ง หะยีเซ็ง ผู้เป็นสามีและลูกๆทั้ง 5 คน พี่น้องมิตรสหาย ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น สามารถเผชิญกับอุปสรรคต่างๆในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

และขอพรจากเอกองค์อัลลอฮ์ ﷻ โปรดประทานความดีงามแก่ผู้วิจัย ครอบครัว ตลอดจนทุกๆท่านที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อามีน

มอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
ตารางปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย.....	(13)
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1. ปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
4. คำถามการวิจัย.....	7
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
6. ขอบเขตของการวิจัย.....	8
7. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
8. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	11
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
1. สภาพการบริหารของสำนักงานการศึกษาเอกชน .....	12
2. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ.....	16
3. ความหมายของภาวะผู้นำ.....	20
4. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ.....	21
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	43
6. ภาวะผู้นำของสตรี.....	53
7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม.....	59
7.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ.....	61
7.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา.....	64
7.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	69

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน.....	71
7.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้.....	72
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
<b>บทที่ 3วิธีการดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>80</b>
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
2. แบบแผนการวิจัย.....	82
3. เครื่องมือการวิจัย.....	82
4. การสร้างเครื่องมือ.....	84
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
6. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>88</b>
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	90
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	90
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	102
<b>บทที่ 5สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>123</b>
1. สรุปผลการวิจัย.....	125
2. อภิปรายผลการวิจัย.....	130
3. ข้อเสนอแนะ.....	142
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>145</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>155</b>
<b>ประวัติผู้เขียน.....</b>	<b>221</b>

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1.การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม..	60
2. จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา แยกตามขนาดของโรงเรียน.....	81
4.จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม.....	89
5.จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม(ต่อ).....	90
6. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม.....	90
7.ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบบใช้อำนาจ.....	91
8.ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา.....	92
9. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลาม แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา.....	94
10.ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบบมุ่งความสำเร็จของงาน.....	95
11.ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แบบมุ่งความสำเร็จของงาน(ต่อ).....	96
12.ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแบบศึกษาเรียนรู้.....	97
13. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามประสบการณ์.....	98

- 14.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชน  
สอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....100
- 15.แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในแต่ละด้านตามทักษะของบุคลากรในโรงเรียน  
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม.....102

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
2.แบบผู้นำทางการศึกษาภาวะผู้นำของไอโอเสตท.....	46

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

**ตารางเปรียบเทียบพยัญชนะอาหรับ-ไทย**  
**วิทยาลัยอิสลามศึกษา ฉบับปรับปรุง 2558**

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย
ء, ا	อะลีฟ/ ฮัมซะฮฺ	อ ในกรณีเป็นพยัญชนะ และ ฮ์ ในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย
ب	บอ	บ
ت	ตอ	ต
ن	ษอ	ษ
ج	ญีม	ญ (จญ์ ในกรณีเป็นตัวสะกด)
ح	ฮอ	ฮ
خ	คอ	ค
د	ดอล	ด
ذ	ษาล	ษ
ر	รอ	ร
ز	ซัย	ซ
س	ซีน	ส มีข้อยกเว้น เช่น มุซา อีซา ยาซีน เป็นต้น
ش	ชีน	ช
ص	ศอด	ศ
ض	ฎอด	ฎ
ط	ฏอ	ฏ
ظ	ศุอ	ศุ
ع	อัยนุ	อ
غ	ฆัยนุ	ฆ
ف	ฟา	ฟ
ق	กอฟ	ก
ك	กาฟ	ก
ل	ลาม	ล

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย
م	มีม	ม
ن	นูน	น
هـ	ฮาฮ์	ฮ ในกรณีเป็นพยัญชนะ และ ฮ์ ในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย
و	วาว	ว
ي	ยาฮ์	ย
الفتحة	อัลฟิตซะฮฺ อ่านสระข้างบน	- ِ (ในกรณีมีตัวสะกด เช่น มัรวาน อาดัม ฯ) ะ, - ะ อี ในกรณีมีตัวสะกด) สระในบาง กรณี เช่น อะลี บะนี ฯ)
الكسرة	อัลกัศเราะฮฺ อ่านสระข้างล่าง	- ِ
الضمة	อัญญุมมะฮฺ อ่านสระข้างหน้า	- ُ
الفتحة الممدودة	อัลฟิตซะฮฺ อัลมัมฺดูอะฮฺ	า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟา ร็อบ ฯ)
الكسرة الممدودة	อัลกัศเราะฮฺ อัลมัมฺดูอะฮฺ	- ِ
الضمة الممدودة	อัญญุมมะฮฺ อัลมัมฺดูอะฮฺ	- ُ
ال-الشمسية	อลีฟ ลาม อัจซัมชียะฮฺ	อ-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป เช่น อัคดีน อัญญีน ฯ
ال-القمرية	อะลีฟ ลาม อัลเกาะมะรียะฮฺ	อัล ตามด้วยคำต่อไปโดยไม่ต้องเว้นวรรค เช่น อัลกูรอาน อัลลอฮฺ อัลอิสลาม ฯ
ة	ตาฮ์มัรบูฎะฮฺ	ฮ์ เป็นเสียงเดียวกับ ฮฺ กรณีอ่านหยุดเป็นเสียง ฮ์ กรณีอ่านต่อเนื่องเป็นเสียง ต
ي	ยาฮ์ มุก็อฟพะพะฮฺ	อ่านและสะกดตามการเขียน เช่น ฟิ
ي	ยาฮ์ นิสบะฮฺ หรือ ยาฮ์ มุซัคคะอะฮฺ	สะกดยาฮ์สองตัว เช่น ยุยะ อัจซาฟีอียะฮฺ

**ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-อังกฤษ**  
**ของห้องสมุดรัฐสภาอเมริกา**

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะอังกฤษ
ا	อลีฟ	A
ب	บอ	B
ء	ฮัมซะฮ์	'a, 'i, 'u
ت	ตอ	T
ث	ษอ	Th
ج	จีม	J
ح	ฮอ	ḥ
خ	คอ	Kh
د	ดอล	D
ذ	ษอล	Dh
ر	รอ	r
ز	ซาย	Z
س	ซีน	S
ش	ชีน	Sh
ص	ศอด	ṣ
ض	ฎอด	ḍ
ط	ฏอ	ṭ
ظ	ซุอ	ẓ
ع	อัยนุ	'a, 'i, 'u
غ	ฆอยนุ	Gh
ف	ฟา	F
ق	กอฟ	Q
ك	กาฟ	K
ل	ลาม	L



พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะอังกฤษ
م	มีม	M
ن	นูน	N
هـ	ฮ่าฮ์	H
و	วาว	W
ي	ย่าฮ์	Y
ة، ة	ตาฮ์	h,t
(الفتحة)	اَ, اِ, اِو	a ,ay, aw
(الفتحة الممدودة)	اَ	Ā
(الكسرة)	اِ	I
(الكسرة الممدودة)	اِ	Ī
(الضمة)	اِو	U
(الضمة الممدودة)	اِو	Ū
ال-الشمسية		al- (al-Tirmidhiy)
ال-القمرية		al- (al-'Islāmiyah)
الكسرة المشددة		Iyy
الضمة المشددة		Uww

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมวลมนุษยชาติ เพราะการศึกษาเปรียบเสมือนดวงประทีปส่องนำชีวิต เป็นประตูของความสำเร็จและเป็นกุญแจแห่งอารยธรรม ดังนั้นจึงไม่มีประชาชาติใดในโลกอันกว้างใหญ่นี้ ที่ปฏิเสธความสำคัญของการศึกษา เพราะต่างตระหนักดีว่าพวกเขาอาจดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสงบสุขหากปราศจากการศึกษา ความจริงการศึกษานั้นไม่เพียงแต่จะมีความสำคัญต่อมนุษย์เท่านั้น หากมีความสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสังคมอื่นๆ ของอัลลอฮ์อีกด้วย (อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต, 2557 : 1) การศึกษาเท่านั้นที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศสภาวะทางเศรษฐกิจการเมืองการปกครอง สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ก็ขึ้นอยู่กับการศึกษาของชาติ และการศึกษาเป็นเครื่องการพัฒนาคุณภาพของสังคมไทยให้ทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลด้วยความเต็มใจ (เกษม ศิริสัมพันธ์, 2546 : 5 อ้างถึงใน จิราพร แพน้อย, 2551 :1) การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและมีบทบาทที่สำคัญยิ่งซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าการบริหารงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้คอยชี้แนะ จูงใจ ประสานงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้น ในองค์การ เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจนประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 193) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจถือเป็นงานสำคัญและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงกลไกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะสามารถชักจูง กำกับ หรือผลักดันให้บุคคลเหล่านี้แสดงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพสังคมไทยในอดีตมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่จำกัดบทบาทสตรีไทยซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำของสตรีในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองหรือด้านอื่น ๆ สังคมมักไม่ยอมรับความสามารถของสตรีในบทบาทผู้นำ โดยเห็นว่าสตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ มีค่านิยมในเรื่องความสวยงามประกอบกับสรีระทางร่างกาย ทำให้สตรีมีข้อจำกัดในบทบาทอันเป็นผลทำให้มีสถานภาพด้อยกว่าเพศชายในทุก ๆ ด้าน และเห็นว่าสตรีควรมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เพียงในบ้านทำหน้าที่ดูแลครอบครัวและสั่งสอนบุตรหลานเท่านั้น เช่นเดียวกันในยุคก่อนอิสลาม ถูกกล่าวถึงในประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสถานภาพของสตรีในอดีต ไม่ว่าจะเป็นยุคกรีก โรมัน และอียิปต์โบราณ หรือแม้แต่ดินแดนอาหรับซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดศาสนาอิสลาม ก็ไม่มีการยกย่องสถานภาพสตรี ไม่มีการให้เกียรติสตรีแม้แต่่น้อย อับบาส มะหมูด อัลอักศอด(อ้างถึงใน กุฎามะฮุ 2549 : 16) ได้กล่าวว่า จากการค้นคว้าและวิจัยอย่างกว้างขวางในหัวข้อสถานภาพสตรี ในศาสนาและสังคมต่างๆ ในยุคโบราณก่อนอิสลามว่า สตรีในสังคม กรีกโบราณไม่ได้รับเสรีภาพในทุกๆ เรื่องที่เป็นสิทธิทางกฎหมายพวกนางต้องอยู่ในที่พักอันใหญ่โต เป็นสถานที่ตัดขาดจากถนน มีหน้าต่างน้อยและมีการเฝ้าประตูต่างๆอย่างเคร่งครัด ส่วนแนวทางการปฏิบัติต่อสตรียุคสมัยโรมันจะเป็นแนวทางเดียวกับอินเดียโบราณที่มีเกี่ยวกับกฎหมายที่มีต่อสตรี คือ นางจะไม่มีสิทธิในตัวเอง ด้วยเพราะนางยังต้องเกี่ยวพันกับบิดา สามี และบุตรชาย คติพจน์ของพวกโรมันคือ โช้ตรวนของผู้หญิงจะไม่ถูกแก้ออก สตรีโรมันไม่เคยได้รับอิสรภาพจากโช้ตรวน ไม่แตกต่างมากมายนักกับอารยธรรมอียิปต์ที่มองว่าสตรีคือความชั่วร้าย ดังนั้นการอยู่ห่างไกลสตรีจึงถือเป็นความดีงามสำหรับผู้ที่ไม่ต้องการให้ความต้องการครอบงำ พวกเขาไม่เห็นคุณค่าของสตรี พวกเขาเห็นเพียงว่าสตรีคือของเล่นและสิ่งไร้ค่าเท่านั้น Abdul-Rahman Al-sheha (2012 : 12)กล่าวว่า สตรีในยุคก่อนอิสลาม (ยุคญาฮิลียะฮ์) จะถูกหลอกลวง ต้องเผชิญกับความยากลำบากและถูกกดขี่อย่างรุนแรง สิทธิของเธอถูกทำลาย ทรัพย์สินของเธอถูกจำกัด ไม่มีสิทธิได้รับมรดก ไม่มีกฎหมายใดที่ห้ามบุรุษรังแกสตรี คนอาหรับในยุคโง์เวลานี้ไม่ยอมให้ภรรยาคลอดลูกเป็นผู้หญิงเพราะพวกเขาเชื่อว่าจะมีกลางร้ายและเคราะห์ตามมา ทนที่ที่ลูกของเขาคลอดออกมาเป็นสตรีเพศก็จะกังวลใจ การเกลียดชังลักษณะนี้ ทำให้พวกเขาจับลูกสาวไปฝังทั้งเป็น ซึ่งการฝังลูกสาวที่กระทำกันนั้นในบางเผ่าอาหรับในสมัยนั้นสาเหตุหลากหลายขึ้นอยู่กับฐานะของแต่ละครอบครัว บางคนทำด้วยความละอายใจ บางคนทำไปเมื่อพบว่าในตัวเธอมีข้อบกพร่อง

เรื่องราวที่น่าเศร้าสลดสำหรับสตรีได้สิ้นสุดลง หลังจากที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ส่งท่านรอซูล ﷺ มาบนผืนแผ่นดินนี้พร้อมกับสถาปนาสถานภาพอันทรงคุณค่าแก่สตรีให้โลกมนุษย์ได้รับรู้อิสลามได้มอบเกียรติและศักดิ์ศรีรวมถึงความยุติธรรมแก่สตรีกลับคืนมา อัลลอฮ์ ﷻ ได้ให้เกียรติสตรีด้วยการประทานอายะฮ์ อัลกุรอานซูเราะฮ์ อันนิซาฮ์ ﷻ เป็นซูเราะฮ์ที่เกี่ยวกับสตรี บทนี้

กล่าวถึง สิทธิของสตรี เด็กกำพร้า โดยเฉพาะเด็กกำพร้าที่เป็นหญิง การเลี้ยงดู การให้การอบรม สิทธิของสตรีในเรื่องมรดก การหาเลี้ยงชีพ การแต่งงาน การรักษานวลสงวนตัว สิ้นสุดเมื่อเธอแต่งงาน สิทธิของสามีที่มีต่อภรรยา สิทธิของภรรยาที่มีต่อสามี และการทำดีต่อคนรอบข้าง รวมถึงการใช้ชีวิตในด้านอื่นๆอีกด้วย

ในประวัติศาสตร์อิสลามได้กล่าวถึงสตรีที่สร้างวีรกรรมอย่างน่าชื่นชมของบรรดาศอฮาบียะฮุและภรรยาท่านนบี ที่ปรากฏในยุคต้นของอิสลาม คือ ท่านหญิงคอดีญะฮฺ บินตี คุวัยลิด ภรรยาคนแรกของท่านนบี สตรีผู้เป็นต้นแบบในด้านธุรกิจ ท่านได้ใช้ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นทางในการประกอบธุรกิจ เป็นสตรีที่ขึ้นชื่อว่ามีความซื่อสัตย์ จนได้ฉายาว่า “อูฮิเราะฮฺ” อีกทั้งยังได้รับการยกย่องจากท่านนบีว่า เป็นสตรีที่ดีที่สุดในโลกและได้รับการรับว่าจากท่านนบีว่าเป็นชาวสวรรค์อีกด้วย ส่วนอีกท่านหนึ่งคือ ท่านหญิงอาอิชะฮฺมารดาแห่งศรัทธาชน ท่านมีบทบาทโดดเด่นในหลายๆด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษา ถือได้ว่าเป็นผู้นำด้านวิชาการ จนได้รับขนานนามว่า “อาลิมะฮฺ ฟากิฮะฮฺ” หมายถึง ปราชญ์สตรีผู้รอบรู้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งท่านถูกยอมรับในฐานะที่เป็นสตรียุคแรกของอิสลาม ท่านหญิงอาอิชะฮฺได้รับการศึกษาตั้งแต่ อายุยังน้อยภายในบ้านอับูบักร (ร.ฎ.) ผู้เป็นบิดา โดยท่าน อับูบักรให้ความสำคัญในด้านการท่องจำอัลกุรอาน อัลฮาดิษ วรรณกรรมอาหรับ และชีวประวัติบุคคลสำคัญ ตั้งแต่อายุยังน้อย ครั้นเมื่อโตขึ้นท่านหญิงได้สมรสกับท่านนบี ﷺ และได้มาอยู่ในบ้านของท่านนบี ﷺ ทำให้เกิดความคิด มีข้อสงสัยในเรื่องต่างๆ จึงได้ถามท่านนบี ﷺ ทุกครั้ง เมื่อได้รับคำตอบท่านหญิงก็จะจดจำและบอกต่อไปยังบรรดาศาสนิกษย์ของท่านทุกคน ทั้งนี้ยังมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแก่บรรดาเคาะลีฟะฮฺรวมถึงมูอาวิยะฮฺ(ร.ฎ.) อีกด้วย จนกระทั่งสิ้นชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้หญิงโดยตรง ท่านสามารถให้ความกระจ่างเป็นอย่างดี ทั้งนี้ยังเป็นบรมครูแก่บรรดาเศาะฮาบะฮฺและตาบิอิน (พาทือเมาะ หงะหงอ, 2547 : 30) ท่านหญิงอาอิชะฮฺเป็นสตรีผู้มีสติปัญญาเฉียบแหลมและมีความจำที่น่ายกย่องมาก ท่านเป็นหนึ่งในแหล่งข้อมูลหะดีษที่เชื่อถือได้ มีรายงานถึง 2,210 ตอนด้วยกัน คนที่สามคือ ท่านหญิงฟาฏิมะฮฺ อัชชะฮฺรอฮฺ บุตรีคนสุดท้ายของท่านนบี ﷺ กับท่านหญิงคอดีญะฮฺ บินตี คุวัยลิด เป็นภรรยาของท่านอะลี บิน อับีตอลิบ คอลิฟะฮฺอรรอชีดุน คนที่ 4 ท่านหญิงฟาฏิมะฮฺ อัชชะฮฺรอฮฺ ได้เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากท่านนบีให้เป็นผู้นำของบรรดาเหล่าสตรีทั่วพิภพ (Sayyidatun-nisa il- Alamin) ตั้งแต่ประชาติ นบีอะดัมจนถึงวันกิยามะฮฺ อีกทั้งยังเป็นต้นแบบของสตรีในด้านการเป็นแม่ศรีเรือน เป็นสตรีที่อุทิศตนเพื่อครอบครัวอย่างจริงจังและเป็นที่ยกย่องชื่นชม ท่านมีความสุขกับการดริบยะฮฺต่างๆ ประนินบิตสามี ทำงานบ้าน ตักน้ำ จนมือทั้งสองข้างท่านหายบกร้านบอบช้ำ มีรอยแผลหลายจุด โม่แป้งด้วยตนเอง จนมีผงขาวๆติดที่เสื้อผ้า เพราะทำงานหนัก

จนเกินไป ถึงแม้ท่านจะมีคนใช้ในบ้านมาช่วยงาน แต่ท่านก็ยังทำงานบ้านด้วยตนเอง โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนของสตรีที่ได้รับเกียรติอันสูงส่งจากอิสลามและยังมีศอฮาบียะฮ์ที่ได้รับเกียรติอันทรงคุณค่านี้อีกมากมายที่มีได้กล่าวมา ณ ที่นี้ จากเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์และหลักฐานต่างๆที่ปรากฏในอัลกุรอานน่าจะเพียงพอสำหรับการยกระดับฐานะอันสูงส่งของสตรีในอิสลามและสามารถสร้างความมั่นใจในสถานภาพของสตรีทุกรูปแบบ โดยไม่มีคำว่า “ สตรีถูก กดขี่ข่มเหง ” อีกต่อไป

ถึงแม้ในอดีต ผู้คนมักมองสตรีว่าเป็นเพศที่อ่อนแอ ต้องเป็นผู้ตามบุรุษเพศเสมอมา ดังตัวอย่างสุภายิตไทยที่มองว่าบุรุษเป็นช้างเท้าหน้า สตรีเป็นช้างเท้าหลัง ในปัจจุบัน โลกมุสลิมได้แสดงให้เห็นแล้วว่า อิสลามได้กำหนดให้บุรุษและสตรีมีเกียรติและศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมกัน จารูวัจน์ สองเมือง (2557 : 38) ได้กล่าวว่า ผู้หญิงถูกกำหนดครั้งแรกได้อย่างน่าประทับใจ นั้นเพราะสถานภาพแรกของสตรีนั้น คือการเป็นส่วนหนึ่งของผู้ชาย สองเพศนี้เกิดจากกันและกัน ฮาวาถูกสร้างขึ้นจากซี่โครงของอะดัมและต่อมา ฮาวาคือผู้ให้กำเนิดบุตรมากมายจนสามารถสืบเชื้อสายเผ่าพันธุ์มาจนถึงปัจจุบัน หญิงไม่ใช่ใครใด นอกจากคู่ของชาย ด้วยพลังสองเพศนี้ สร้างอารยธรรมที่ยิ่งใหญ่ให้เกิดขึ้นบนโลก ซึ่งการสร้างสรรค์เหล่านี้เป็นภารกิจสำคัญที่พระเจ้าทรงสร้างมนุษย์ขึ้น ยูซุฟ นิมะ (2557 : 105) ได้กล่าวว่า สตรีเป็นผู้เคียงคู่กับบุรุษในการทำงานเจริญชนสู่ความดีและมีการสร้างสรรค์ให้สังคม มีความสุขและความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เมลานา อบุล อะฮฺดุลลา มาคูดีย (อ้างใน กุฎามะฮฺ 2557 : 35) กล่าวว่า กิจการทั้งหลายที่เกี่ยวกับสตรีก็มีความสำคัญเท่ากับส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ชาย ทั้งคู่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันเหมือนล้อกับเกวียนที่ต้องทำหน้าที่ร่วมกันเท่านั้นจึงจะทำงานได้ ยูซุฟ ก็อรฏอวีย (อ้างใน กุฎามะฮฺ 2557 : 49) กล่าวว่า ส่วนหนึ่งที่เป็นสิทธิของสตรีคือ การให้สตรีมีการศึกษาและการปฏิบัติเพื่อให้มีบทบาททางการเมืองและบทบาทในการพัฒนาประเทศและสนามการทำงานอื่นๆ และมีรายงานว่า นบี ﷺ กล่าวไว้ว่า “มนุษย์ทุกคนต่างมีความเท่าเทียมกัน (ท่านเปรียบเทียบความเท่าเทียมดั่งก้านของหวี) คนอาหรับไม่ได้ดีไปกว่าคนไม่ใช่อาหรับ คนผิวขาวไม่ได้ดีไปกว่าคนผิวดำ และบุรุษไม่ได้ดีไปกว่าสตรี ผู้ที่เป็น ที่ชื่นชอบ ณ อัลลอฮฺ ﷻ นั้น ได้แก่ ผู้ที่เกรงกลัวพระองค์และประกอบในคุณงามความดี” จากโองการดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า สตรีเพศหรือบุรุษเพศต่างก็มีสิทธิมีศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมกัน

ความเป็นผู้นำหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มี

ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องเป็นผู้ที่รู้ทั้ง ศาสตร์ คือ กฎ ระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานซึ่งทฤษฎีนั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือเป็นแนวทาง ส่วนความสามารถที่จะนำทฤษฎีไปใช้ในการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น อยู่กับศิลปะในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารเพราะความสำเร็จขึ้น กับหลายปัจจัย อาทิ สภาวะแวดล้อมสถานการณ์ ความพร้อมของทรัพยากร นโยบาย ผู้ตาม และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่าความสำเร็จขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการ ของกลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหารว่ามีความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 183) กลุ่มสตรีซึ่งคลุกคลีอยู่กับบริหารการศึกษาในด้านความเป็นผู้นำ ด้านการสร้างสมดุลกับวิธีการสร้างสมดุลระหว่างหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษา กับภาระหน้าที่ต่อครอบครัว แม้ว่าสตรีที่เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีเสรีภาพที่จะเลือกออกมาทำงานนอกบ้านในลักษณะเดียวกับผู้ชาย แต่ผู้ส่วนใหญ่ยังคงพยายามรักษาสมดุลระหว่างงานที่รับผิดชอบ กับภาระหน้าที่ในครอบครัว การจัดการเรื่องในครอบครัวและคอยให้การดูแลแก่สมาชิกซึ่งถูกมองว่าเป็นหน้าที่ของสตรี ทำให้เห็นอีกมิติหนึ่งของความเป็นผู้นำของสตรีและการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง

ปัจจุบันสตรีมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำพร้อมที่จะได้รับการยอมรับในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น และคาดว่าในอนาคตจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสตรีจึงต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในเรื่องทิศทางการศึกษาของไทยโดยให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมยุคสารสนเทศและการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับความเป็นไทย ดำรงเอกลักษณ์วัฒนธรรมไทยไว้ส่วนหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสตรีจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการศึกษาที่เหมาะสมกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในเทคนิค วิธีการแสวงหาความรู้เพื่อการก้าวทันสถานการณ์ของสังคมโลก ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถปรับปรุง พัฒนาสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในตลอดจนภายนอกสถาบันการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่นกัน สตรีมุสลิมในปัจจุบันมีบทบาทการเป็นผู้นำหลายด้าน อาทิ ด้านการศึกษา การเมือง การท้องถิ่น การปกครอง การพัฒนาสังคม ตลอดจนด้านเศรษฐกิจ การเป็นผู้นำของสตรีมุสลิมมีข้อจำกัดและมีกรอบที่ชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางที่อิสลามกำหนดไว้เป็นหลักที่ควรปฏิบัติ นั่นคือ การออกนอกบ้านของสตรีมุสลิมนั้นต้องมีะหุอมหรือได้รับการอนุญาตจากผู้ปกครอง บิดา หรือสามี และต้องแต่งปกปิดร่างกายส่วนที่พึงสงวนให้มิดชิด ไม่แต่งกายด้วยเสื้อผ้าอาภรณ์ที่บางและรัดรูป

จนเกินไปตามที่อิสลามได้กำหนดไว้ในเรื่องการแต่งกายของสตรี การทำงานของสตรีมุสลิมต้องเป็นงานปลอดภัยไม่โลด โผนจนเกินไป ซึ่งเป็นงานที่เหมาะสมกับสตรี ในปัจจุบันสตรีมุสลิมหลายคนที่ยังไม่เข้าใจหลักคำสอนนี้อย่างชัดเจน ทำให้สตรีมุสลิมทั้งที่เป็นผู้นำและไม่ได้เป็นผู้นำปฏิบัติตนในการออกมามีบทบาทในสังคมนอกบ้านอย่างผิดๆซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว มักจะเกิดจากความไม่รู้ บางคนรู้แล้วแต่ปล่อยปละละเลย ซึ่งข้อปฏิบัติตามหลักคำสอนนี้ถือเป็นเกราะป้องกันตัวของสตรีให้พ้นจากพิษณะฮุและสิ่งที่ไม่ดีหลายอย่างที่เดียว ในด้านการศึกษาที่เช่นเดียวกัน สตรีเริ่มมีบทบาทและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทางการศึกษามากขึ้นตั้งแต่ระดับโรงเรียนถึงระดับกระทรวง ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกิดผลดี และมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังมีผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามน้อยกว่าผู้บริหารชาย จากข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 1 ประจำปี 2558 พบว่า มีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ประเภทสอนศาสนาควบคู่สามัญที่จัดตั้งถูกต้องตามกฎหมายจำนวน 51 แห่ง มีผู้บริหารสตรีจำนวน 17 คน ซึ่งนับว่าอัตรากำลังของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอยู่ในระดับสูงพอสมควร

การวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา นับว่าเป็นวิจัยค่อนข้างใหม่ซึ่งยังไม่มีวิจัยที่เจาะจงเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเภทการทำงานและขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อประมวลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบระดับภาวะผู้นำ ความแตกต่าง และแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา
2. เป็นข้อมูลพัฒนาผู้บริหารสตรี และเสนอแนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาผู้บริหารสตรีให้สอดคล้องกับความต้องการของครู
3. เป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

### คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา เป็นอย่างไร

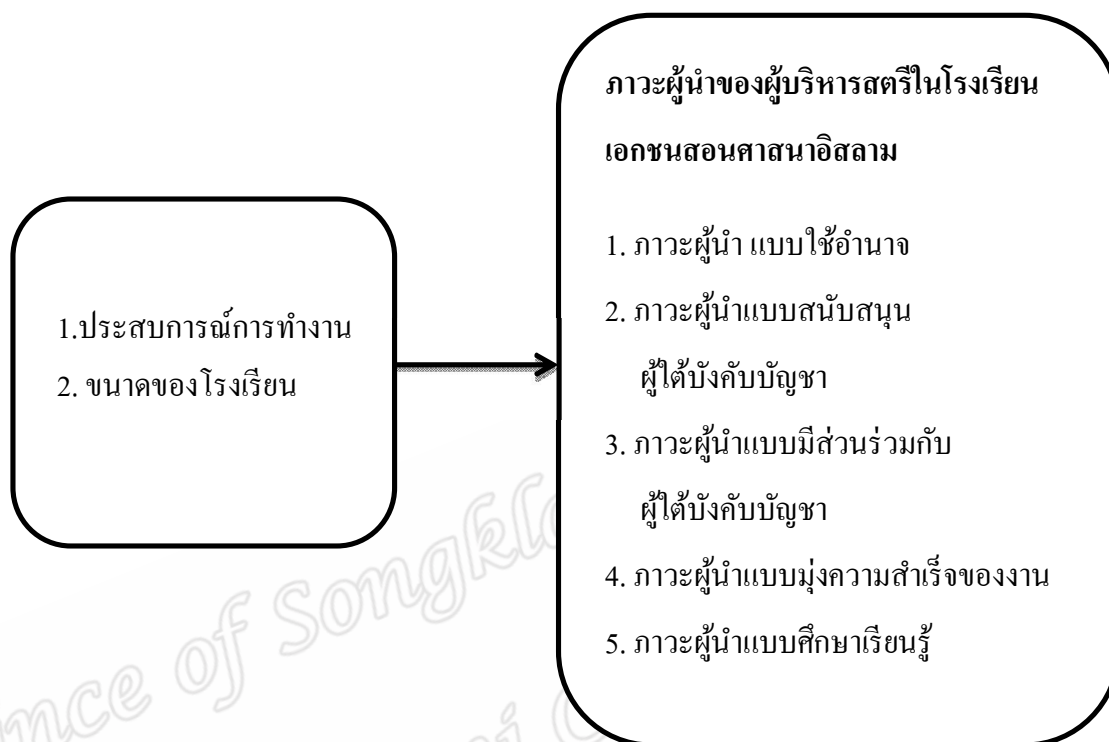
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮ้าส์และมิทเชลล์ ( House&Mitchell ,1974) บัส ( Buss ,1985) ยูล์ค ( Yulk ,1994) อูลริค (Ulrich ,1996) อะโวลีโอ (Avolio ,1999) เรดดีน (Reddin,2010) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน 5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้



ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



แผนภูมิภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 17 แห่ง

#### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น

3.1.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.2 5 – 9 ปี

3.1.3 10 ปีขึ้นไป

#### 3.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น

3.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

### 4. ตัวแปรตาม

ขอบเขตด้านเนื้อหาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่

4.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ

4.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 ภาวะผู้นำแบบส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 ภาวะผู้นำแบบความสำเร็จของงาน

4.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้นำ** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถสูงใจหรือบังคับบัญชาผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งวัดจากแบบสอบถามครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนราธิวาส

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารออกมาให้ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของผู้อื่นอันจะช่วยให้การดำเนินกิจการต่างๆขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

(1) **ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยบอกกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาถึงความคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน โดยชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงาน กำหนดมาตรฐาน พร้อมทั้งชี้แจงบทบาทและออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีพลังอำนาจด้านความรู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ดี มีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีการมอบสิ่งตอบแทนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง

(2) **ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นมิตรและเป็นกันเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย อีกทั้งยังเข้าใจและสนใจทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคยุติธรรมไม่ลำเอียงไวต่อความรู้สึก อ่อนโยน เอาใจใส่ดูแล มีน้ำใจ ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความเมตตากรุณาและเข้าอกเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้า ให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและงานไปพร้อม ๆ กัน และเท่าๆกันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิด สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการประชุมหารือ เน้นการใช้กระบวนการชูรอ (ปรึกษาหารือ) ในการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งแต่มักจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

(4) **ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องงานสูง โดยกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการมอบหมายงาน การติดตามการทำงานการประเมินการปฏิบัติงานตลอดจน เสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดีมีความขยัน มุ่งมั่น กล้าคิดกล้าทำ มีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง ได้สำเร็จและใช้

ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ

(5) **ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องการในการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ หมั่นศึกษาดูงานนอกสถานที่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัดการเรียนรู้การจัดการบรรยากาศการเรียนรู้ การบริหารกิจการนักเรียน งานแนะแนว เทคโนโลยีสารสนเทศ นิเทศและประเมินการสอนให้คำแนะนำการเรียนการสอนให้แก่ครู แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูและผู้ที่บังคับบัญชาสายงานอื่น เป็นแบบอย่างและที่ปรึกษาการสอนแก่ครู ส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรมเกี่ยวกับการสอนและมีการแบ่งปันความรู้จากการอบรมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจน สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการจัดกลุ่มศึกษาอิสลาม(ระบบฮาลาเกะฮฺ) กลุ่มศึกษาอัลกุรอาน (ฮาลาเกะฮฺอัลกุรอาน) แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณพร้อมๆกับพัฒนาตนเองในด้านการงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

**ผู้บริหารสตรี** หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นสตรี

**โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส**  
หมายถึง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ประเภทศาสนาควบคุมสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

1. ﷻ อ่านว่า “**สุบฮานะฮฺวะตะอาลา**” เป็นคำสรรเสริญต่อเอกองค์อัลลอฮ์ แปลว่าอัลลอฮ์ผู้ทรงมหابริสุทธิ
2. ﷻ อ่านว่า “**คือลัลลลอฮฺอะลียะฮฺวะลิลลัม**” เป็นคำสรรเสริญและขอพรแต่ท่านนบีมุฮัมมัด แปลว่า ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงสดุดีและให้ความสันติแก่ท่าน
3. “...” อัญประกาศ จะใช้สำหรับการแปลอัลกุรอานอัลหะดีษ ชื่อหนังสือและคำพูดของคนสำคัญและคนให้สัมภาษณ์
4. (...) วงเล็บเดี่ยว จะใช้สำหรับการเขียนอ้างอิง การอ้างอิงอัลกุรอานและการอธิบายศัพท์ที่สำคัญ
5. (()) วงเล็บคู่ จะใช้สำหรับตัวบทอัลหะดีษ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและโรงเรียนเอกชนในหัวข้อต่างๆ เป็นการกำหนดกรอบเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. สภาพการบริหารของสำนักงานการศึกษาเอกชน
2. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ
3. ความหมายของภาวะผู้นำ
4. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. ภาวะผู้นำของสตรี
7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
  - 7.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ
  - 7.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 7.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 7.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
  - 7.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. สภาพการบริหารของสำนักงานการศึกษาเอกชน

สำนักงานการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประสานการจัดการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายการเสริมสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ เร่งรัด นิเทศและติดตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกประเภท สถาบันศึกษาปอเนาะ และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด(ตาดีกา ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นสถาบันการศึกษาที่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งเป็นต้นสังกัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนาเป็นผู้กำหนดนโยบายการศึกษาแต่ไม่ครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานการบริหารทั่วไป กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องงานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ส่วนงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการที่มีกฎหมายกำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในทางปฏิบัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องรับนโยบายจากคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควบคู่กัน

### 1.2 ประวัติความเป็นมาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาปอเนาะ ประเภทหนึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) และมาตรา 15 (2) โดยมีวิวัฒนาการโดยถือกำเนิด ในสองรูปแบบ รูปแบบแรกคือ โรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สองคือ จาก โรงเรียนปอเนาะ ที่แปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบแรกโดยถือกำเนิดมาจากโรงเรียนเอกชนที่สอนศาสนาอิสลามซึ่งก่อตั้งโดยหะยีสุหลง บินอับดุลกอเดร์ โรงเรียนเดิมมีชื่อว่า “มัครอสะฮ์อัลมุฮารีฟวาฏอนียะฮ์อะฎอนียะฮ์” ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนแรกในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (อับรอฮีม ฌรงค์รักษาเขต และคณะ, 2551 : 198-199)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สอง กำเนิดมาจากระบบปอเนาะ ซึ่งได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามและเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยรัฐได้กำหนดนโยบายเป็นระยะๆดังนี้

ปี พ.ศ. 2504 รัฐได้พยายามเข้ามาควบคุมปอเนาะ โดยการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษาที่สอง พ.ศ. 2504 ประกาศใช้เมื่อ

วันที่ 12 พฤษภาคม 2504 โดยให้ปอเนาะต่างๆเข้าม้ายื่นเรื่องขอจดทะเบียน ผลจากการใช้ระเบียบนี้ปรากฏว่าตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 -2507 มีปอเนาะเข้ามาจดทะเบียน 171 ราย ซึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือ ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ หลักสูตรการสอนทั้งวิชาศาสนาและสามัญและวิชาชีพตลอดจนการวัดผลให้เป็นไปตามหลักสูตรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษาที่สอง พ.ศ. 2504

ปี พ.ศ. 2508 รัฐบาลได้อนุมัติให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497 มีการปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้มีอาคารเอกเทศสอนศาสนาอิสลามควบคู่สามัญ เท่านั้นจึงจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 รัฐมนตรีโยบายให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” ทั้งนี้เพื่อสอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ขณะที่ปี 2538 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ปรับมาตรฐานจากโรงเรียนประเภท 15 (2) เป็นโรงเรียน 15 (1) แต่การปรับเปลี่ยนดังกล่าวดำเนินไปอย่างล่าช้า เพราะติดขัดเรื่องงบประมาณอุดหนุนจากรัฐที่มีน้อยมาก แต่หลังจากปรับมาเป็น 15 (1) ดังกล่าวทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เช่น การพัฒนาอาคารสถานที่ การปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียนและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น (อับรอฮีม ณรงค์รักษาเขต และคณะ, 2553 : 137 - 138 )

หลังจากนั้นการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ได้รับการเปลี่ยนแปลงมาเป็นช่วงๆจนกระทั่งปัจจุบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักและการเรียนการสอนอาคารสถานที่ ตลอดจนการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล จนกระทั่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนและแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเน้นพัฒนาด้านการบริหารและวิชาการ โดยเฉพาะการเร่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้ง 3 สาขาวิชาคือ วิชาศาสนา วิชาสามัญและวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดย ปรับปรุงหลักสูตรวิชาศาสนา และวิชาสามัญเพื่อลดจำนวนชั่วโมงให้น้อยลงโดยให้มีการผสมผสานวิชาศาสนาและวิชาสามัญเข้าด้วยกัน จัดโครงการสร้างหลักสูตรในระดับต้นให้เรียนวิชาศาสนาและวิชาสามัญ ส่วนรายวิชาภาษาอาหรับให้เรียนในระดับกลางและระดับสูง ซึ่งสามารถจำแนกโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ 3 ประเภท คือ

(1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนวิชาศาสนาอย่างเดียว

(2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15 (1) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญ หรือวิชาชีพ ในระบบโรงเรียนและได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนตามมาตรา 15(1)

(3) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(2) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษา หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญหรือวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จดทะเบียนเป็นโรงเรียนเปิดสอนสามัญศึกษา ซึ่งจะจัดการเรียนการสอนด้วยการบูรณาการอิสลามในวิชาสามัญ และบรรยากาศโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศอิสลาม หรือกล่าวได้ว่าจดทะเบียนเป็นโรงเรียนเอกชนสามัญทั่วไป

### 1.3 ระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

หลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันดังรายละเอียด มีดังต่อไปนี้

(1) หลักสูตรอิสลามศึกษาปี 2546 เป็นไปตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 อิสลามศึกษาตอนต้น ปีที่ 1-3 (อับดีดาอียะฮฺ)

ช่วงชั้นที่ 2 อิสลามศึกษาตอนต้น ปีที่ 4-6 (อับดีดาอียะฮฺ)

ช่วงชั้นที่ 3 อิสลามศึกษาตอนกลาง ปีที่ 1-3 (มุตาว์ซซิฎฎะฮฺ)

ช่วงชั้นที่ 4 อิสลามศึกษาตอนปลาย ปีที่ 4-6 (ชานาอียะฮฺ)

(2) หลักสูตรวิชาสามัญ ที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใช้หลักสูตรเช่นเดียวกับโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาทั่วไป มี 3 หลักสูตร ได้แก่

ก. หลักสูตรประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 6 ปี

ข. หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

ค. หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

(3) หลักสูตรบูรณาการระหว่างวิชาศาสนาและวิชาสามัญมี 2 หลักสูตรคือ

ก. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นพ.ศ. 2535 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

ข. หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายพ.ศ. 2535 ใช้เวลาเรียน 3



(4) หลักสูตรวิชาชีพ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้นำหลักสูตรวิชาชีพ  
ระยะสั้น 2 หลักสูตร ได้แก่

ก. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของวิทยาลัยสารพัดช่าง

ข. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของวิทยาลัยชุมชน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนที่ได้แปรสภาพจาก  
ปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระบบเปิดและมีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดหนังสือตำราเป็น  
หลักโดยไม่มีหลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการบริหารจัดการแบบโต๊ะครูบริหารคนเดียวเมื่อ  
ได้มีการแปรสภาพ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้มีพัฒนามาเป็นระยะๆ และได้รับการ  
ส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น ทั้งทางด้านเงินอุดหนุน ด้านการจัดหลักสูตรทั้งศาสนาและ  
สามัญด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านสื่อการเรียนการสอนและยังให้สถาบันการศึกษาอื่น  
มาร่วมเปิดสอนในหลักสูตรต่างๆทางวิชาชีพอีกด้วย จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าได้พัฒนาการของ  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจนถึง  
ปัจจุบันอย่างเรียบง่าย ส่วนแต่เป็นการพัฒนาที่ดีเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับในสังคมมุสลิมจนทุกวันนี้

## 2. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำ ( Leader ) คือบุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะนำและพร้อมสำหรับปกป้อง  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่  
และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กร  
ปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ความหมายของ “ผู้นำ” หลายทัศนะ ดังที่ กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 21)  
กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ  
เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คน  
ไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพล  
เหนือบุคคลอื่นและนำบุคคลเหล่านั้น โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ได้เต็มที อีกทั้งยังได้รับความ  
เคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจสอดคล้องกับ

สทรินท์รัตน์ มุสิกการยากร (2548 : 15 ) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นหัวหน้าหรือคนในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1-2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยเหลือคนทั้งหลาย ที่อยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันให้พากันไปด้วยดี ไปสู่จุดหมายโดยสวัสดิภาพ ผ่านพันธันตรายอย่างเรียบร้อยเป็นสุข บรรลุถึงจุดหมายที่พึงปรารถนา โดยถูกต้องตามธรรม เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้องและได้มาโดยเป็นธรรม หรือผู้นำคือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น เช่นเดียวกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลผู้ได้รับมอบหมายซึ่งโดยการเลือกตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการต่างๆ ของกลุ่มได้สำเร็จ ส่วนเนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าให้ดำเนินงานต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ทัศนยะของ อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 35) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่คนอื่นอยากจะทำตาม หรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่หมายถึงผู้นำนั้น ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้วผู้อื่นก็ยังทำตามในสิ่งที่ผู้นำนั้นพูดไว้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 196) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มมาปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล (2551 : 31-32) ได้สรุปความหมายผู้นำของนักการศึกษาดังนี้

ไฮเซนฮาวร์ (อ้างถึงใน วีระวุธ มาณะศิริรานนท์, 2542 : 89) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ซึ่งขาดความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจาก การที่ผู้อื่นมีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ f ฮัลพิน (Halpin, 1958 : 27-28 อ้างถึงใน เพทาย ชื่อสัจพงษ์, 2540 : 12 ) กล่าวไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำ นั้นคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าคนอื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้ากลุ่ม

สต็อกคิล (stogdill, 1974 : 7-15 อ้างถึงใน เพทาย ชื่อสังขพจนีย์ 2540 : 12-13 ) ได้สรุปแนวคิด เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
- 2) การเป็นผู้นำคือ บุคลิกภาพของผลของมัน
- 3) การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล
- 4) การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการให้เกิดความยินยอม
- 5) การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม
- 6) การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม
- 7) การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ
- 8) การนำเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อบรรลุจุดประสงค์
- 9) การเป็นผู้นำ คือ ผลของการปฏิสัมพันธ์
- 10) การเป็นผู้นำ คือ ความมีความคิดริเริ่มในงาน

สรุปผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยกย่อง จากบุคคลรอบข้างที่จะยอมเดินตามหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ด้วยความเต็มอกเต็มใจ มีบทบาทเหนือผู้อื่น สามารถขจัดความขัดแย้งในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้การทำงานของกลุ่มหรือองค์การมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความสำคัญของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไก สำคัญยิ่งในการที่จะ นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหาร คือ ผู้นำจะต้องบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีทักษะในการบริหารคน เพื่อสามารถรองใจคนได้และผลงานตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 60-63) ได้กล่าวว่าการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตามต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่าลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลมีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความกล้ามีพลังก่อให้เกิดแรงศรัทธาดึงดูดให้มีผู้ร่วมงานด้วยมีวินัยในตนเองเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิจอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับวิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ที่เสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำไว้ว่าต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ (Authenticity) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) แสดงความใส่ใจ (Focus) แสดงความรู้สึกระบายใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) และ

สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 56) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะขาดแคลนวิสัยทัศน์หรืออาจมีแต่ไม่ชัดเจนการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) การทำให้วิสัยทัศน์ดำเนินนวัตกรรมเป็นจริงได้ (Innovative Realism) ดังที่ (อรุณ บุญชม:2550 ลีออนไลน์) ได้กล่าวถึงการบริหารงานตามหลักการศาสนาอิสลาม โดยใช้หลักที่ว่า“การครองตน ครองคน และครองงาน” อิสลามมีหลักในการครองตนโดยอาศัยบุคลิกภาพของท่านศาสดามุฮัมมัด (1) หลัก มูรอกอบะฮฺ (المراقبة) คือ มีสำนึกอยู่เสมอว่าตนถูกพระเจ้าติดตามและเฝ้ามองอยู่ตลอดเวลา (2) หลัก อะมานะฮฺ (الأمانة) คือความซื่อสัตย์สุจริต ในการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย (3) หลัก มัสอูลียะฮฺ (المسؤولية) คือ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุสลิมตระหนักในความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (4) หลัก มุญาฮะดะฮฺ (المجاهدة) คือ การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติภารกิจ (5) หลัก อัซซอबर (الصبر) คือความอดทน มุสลิมมีความเชื่อมั่นว่าในการทำงานต้องพบกับอุปสรรค และความล้มเหลว แต่ต้องมีความอดทนในการต่อสู้และหาแนวทางฟันฝ่าอุปสรรคนั้นไปให้ได้ โดยไม่ท้อแท้และหมดกำลังใจ (6) หลัก ตะวักกัล (التوكل) คือการมอบหมายความสำเร็จในการทำงานให้แก่อัลลอฮ์เจ้า

ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร ในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์กรซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติตามไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด หากองค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วก็ต้องต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีมีความรู้ความสามารถ รู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย นิละฮะ แวอูซิง (2548:116) ได้กล่าวว่า ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดีสุดของมุสลิม และเป็นผู้นำที่ถูกยอมรับในระดับโลก ดังที่ ไมเคิล ฮาร์ท (Michael Hart) ได้กล่าวยกย่องการเป็นแบบอย่างของศาสดา มุฮัมมัด ﷺ ว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาติ จากการที่เขาได้ศึกษาแบบอย่างของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ พบว่า มุฮัมมัด ﷺ ได้ปฏิบัติต่อผู้นำทั้งหลายในหมู่ศอฮาบะฮฺ โดยการรับฟังจากพวกเขา ร่วมปรึกษาในเรื่องสำคัญ รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พวกเขา นอกจากนี้ศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นผู้ที่อ่อนโยนและให้อภัย

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำเปรียบเสมือนมันสมองและหัวใจขององค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กร หากมีผู้นำที่ดีมีความสามารถองค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าเพราะผู้นำคือบุคคลที่สำคัญในองค์กรหรือหน่วยงาน

### 3. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ในภาษาอาหรับ เรียกว่า “อัลอิมาระฮ์” (الإمارة) “อรรริอายะฮ์” (الرعاية) “อัลกียาดะฮ์” (القيادة) และคำว่า “อัชชีอามะฮ์” (الزعامة) ซึ่งคำทั้งสี่ มีความหมายเดียวกับคำว่า “มูรอดีฟ” (مرادف) ที่แปลว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำด้านการศึกษาผู้เชี่ยวชาญมักใช้คำว่า “อัลกียาดะฮ์อัตตบาวียะฮ์” (القيادة التربوية) (MujmilQamar ,2007:268-269)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจมีการศึกษาเป็นเวลานานเพื่อค้นหา รูปแบบภาวะผู้นำที่ดี และมีความเหมาะสมมากที่สุด ในการบริหารงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้ ประเวศ วะสี (2544 : 5) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในสังคม นั้นๆ ภาวะผู้นำอาจจะมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือ บุคคลอื่นๆ ภาวะผู้นำ จะดำรงอยู่ในคนที่ มีตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้ สอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545 : 165) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะ โน้มน้ำวชักจูงคนอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน เสนาะ ดิยาวี (2544:182 ) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจึงจะทำให้ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการใน การกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ(ในแง่ของสังคม)ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วม ด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ชาญชัย อาจิณสมจารย์ (2543:9) อธิบายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่สร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่าง สำคัญ เป็นรายบุคคลเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจ และความ พยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่ เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ขณะที่ ปรีชา ทศน์ละไม (2549 :12) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ การสร้างสรรค์ หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่าง ผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่หรือผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเลย อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกกิจการ ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

(( عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ :  
 " إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤْمَرُوا أَحَدَهُمْ " ))

. رواه أبو داود .

“เมื่อมีจำนวนสมาชิก 3 คน ในการเดินทางควรแต่งตั้งหนึ่งในหมู่พวกเขาเป็นผู้นำ”

(รายงานโดย อับูดาวูด)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหนักรู้ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำมีคุณสมบัติที่มีอิทธิพล มีศิลปะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถจูงใจในทางที่สร้างสรรค์หรือ ปลุกฝังความเชื่อมั่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในบุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดพฤติกรรมที่ทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้พร้อมทั้งรักษาวินัยธรรมขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ และเสริมสร้างให้องค์กรเกิดการพัฒนามีความก้าวหน้ามากขึ้น

ความเป็นผู้นำจะมีความสมบูรณ์ขึ้นหากผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดีและรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ดังนั้นการที่ผู้นำปฏิบัติตนตามตามบทบาทที่ได้รับอย่างเคร่งครัด มุ่งมั่นตั้งใจในหน้าที่ สิ่งนี้จะช่วยเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น

#### 4. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จเปรียบเสมือนเป็นเสาหลักในองค์กร โดยเฉพาะเป็นที่พึ่งเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผลงานที่เป็นส่วนรวม ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีประพฤติตนดีสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพขององค์กร หน้าที่กับบาทของผู้นำเป็นของคู่กัน เมื่อผู้นำมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติก็จะแสดงบทบาทไปตามหน้าที่ของตน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นๆบรรลุผล

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 311) ได้เสนอความหมายของบทบาทผู้นำเป็นงานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1) งานที่ผู้นำต้องทำด้วยตัวเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ขาดประสบการณ์ และขาดการยอมรับ

2) งานที่ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองจะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

เสนาะ ดิเียว (2544 : 7) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำนั้น ไม่ได้หน้าที่สั่งงานอย่างเดียวในการทำงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความถนัด ความรู้ความสามารถของผู้นำ และต้องปฏิบัติให้เหมาะสมและปฏิบัติงานในฐานะของการดำรงตำแหน่งเสมือนเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 :16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทและภาวะของผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ( Figurehead)
- 2) เป็นนักพูดที่ดี ( Spokesperson)
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง ( Negotiator)
- 4) การสอนงาน ( Coach)
- 5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ ( Team Work )
- 6) แสดงบทบาททำงานเป็นทีม ( Team Player)
- 7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ ( Thechnical Problem Solver)
- 8) การประกอบการ (Entrepreneur)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะ ของสมชาติ กิจบรรจง (2544 : 24-27) จำแนกได้ออกเป็น 5 ประการ คือ

- 1) สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 3) การวางแผนและกำหนดงาน
- 4) การพัฒนาคนทำงาน
- 5) การปรับปรุงตนเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 190-191) ได้อธิบายและแบ่งหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติแล้วการควบคุมอยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หรือเป็นการควบคุมในระบบ ด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตราเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำ หรือผู้บริหารที่

จะต้องติดตามความเคลื่อนไหว หรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ ได้ทันเหตุการณ์

2) ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งเพราะผู้นำที่ดี จะรู้จักใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ลักษณะของการ โน้มน้ำใจให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง คือ การชวนให้สมาชิกให้ความสนใจ ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความจริงใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต และเต็มใจทำงานนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

3) ลักษณะของการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบตลอดเวลา การทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจ ในการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆ และสามารถแจ้งผลการประเมิน ได้ทราบเพื่อจะแก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

นิเลาะ แวอุเซ็ง (2548 :186-187) ได้อธิบายการแสดงบทบาทหน้าที่ด้วยกระบวนการควบคุมที่ปฏิบัติโดยคอลิพะฮุบีนุ คือกฎออบ สรุปลได้ดังนี้

- 1) มีการกำหนดมาตรฐานของงานได้ชัดเจน
- 2) มีการจัดสรรปัจจัยป้อนเข้า อันรวมถึงทรัพยากรและทักษะ และอำนาจหน้าที่
- 3) มีการค้นหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของงานอย่างต่อเนื่องการค้นหาวางจะกระทำโดยผ่านกระบวนการศึกษาวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ หรือโดยวิธีการจัดทำโปรแกรมที่ออกแบบเฉพาะ วัฒนธรรมในที่นี้หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ การมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อองค์กร สำหรับโปรแกรมที่ใช้ในองค์กร สมัยใหม่อาจจะหมายถึงวงจรคุณภาพ การเชิญบุคคลภายนอกให้คำปรึกษา การฝึกอบรมและการวินิจฉัยพัฒนา และการสำรวจผู้บริโภคน

- 1) มีการตรวจสอบด้วยการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน โดยอาจตรวจสอบจากวัฒนธรรม ของความมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีอยู่ หรือจากกิจกรรมบางอย่างจากกิจกรรมบางอย่าง ที่ได้รับการออกแบบโดยเฉพาะ เช่น การวัดและประเมินผล การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และการสำรวจลูกค้า

- 2) หากการปฏิบัติงานและผลไม่ได้มาตรฐาน การแก้ไขปรับปรุงจำเป็นต้องกระทำ



3) หากการปฏิบัติงานและผลได้มาตรฐาน ควรศึกษาความเป็นไปได้ ในการปรับปรุง และพัฒนาอีกต่อไป

4) หากพบวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำหนดกลไกตรวจสอบ เพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดจากวิธีการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ควรกระทำ การแก้ไขอาจกระทำในส่วนของ การปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ตัวป้อน หรือในส่วนของ มาตรฐานที่กำหนด ควรระลึกอยู่เสมอว่า มาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะมาตรฐานจะถูกเปลี่ยนทุกครั้ง เมื่อค้นพบวิธีการปรับปรุง

บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุกๆด้าน ทั้งในและนอกองค์กรซึ่งมีบทบาทที่ชัดเจนและแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม ต่างๆขององค์กร โดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้นำที่ดี นอกจากจะมีแบบของผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่สามารถ ศึกษาหรือ ฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรมี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่า แบบของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556:199) ได้อธิบายถึงทฤษฎีว่า ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มใน ค.ศ. 1930 – 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมัน โบราณมีความเชื่อ ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยกำเนิด(Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การรู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำอย่างถูกต้องเคร่งครัด เช่นการควบคุมผู้บัญชาอยู่ห่าง วางคนให้ถูกกับงาน ติดตามงานทุกครั้งที่มีการมอบหมาย เป็นต้นส่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการบริหารคน บริหารงานและการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากผู้นำต้องตระหนักถึงบทบาท และหน้าที่แล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างที่ผู้นำไม่ควรมองข้ามคือ คุณลักษณะที่ดีของผู้นำนั่นเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 194) นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนา

ให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตามการศึกษาได้เน้นไปในทางสองประเด็น คือ

1. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ
2. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จและผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาเปรียบเทียบในสองประเด็นข้างต้นนี้ ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือ

- 1) คุณลักษณะด้านทักษะ
- 2) คุณลักษณะด้านสติปัญญา
- 3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพผู้นำ

จากการที่ได้ศึกษาอัครุอานอัครุหะคิย เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำพอสรุปได้ ดังนี้

1. **คุณลักษณะด้านทักษะการทำงาน** เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของงานในอนาคต ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ต่อผู้อุปสรรคยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และมุ่งมั่นผลสำเร็จของงานนั้น จะเป็นผู้ที่สามารถยืนหยัด ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างถึงที่สุด ภาระงานของผู้นำจะต้องชัดเจนและมีเป้าหมาย และจะต้องพบอุปสรรคนานัปการ ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจจริงโดยคุณลักษณะด้านทักษะการทำงานนี้ จะช่วยให้ผู้นำบรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

ลิจิต ชีรเวคิน ( 2546 : 9 ) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำในยุคปัจจุบันในด้านทักษะการทำงาน ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา
- 2) มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น
- 3) ปฏิบัติอย่างมีกฎเกณฑ์
- 4) มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีอุดมการณ์
- 5) เสียสละและอดทน
- 6) มีเมตตาธรรม
- 7) มีความรู้อย่างกว้างขวางในทุกๆด้าน
- 8) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสอดคล้องกับศักยภาพ
- 9) ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) กระจายอำนาจ มอบหมายงาน ให้ผู้อื่น รับผิดชอบอย่างเหมาะสม แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

- 11) มีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ
  - 12) ประณีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
  - 13) สามารถกลับเข้าสู่วิกฤติต่อไปเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติและพร้อมที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
  - 14) ชี้แจงถึงเหตุผล นโยบายต่างๆ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
- สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2543 : 433) เกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

มี 4 ประการ คือ

- 1) มีความสามารถในการใช้อำนาจ ให้เกิดประสิทธิผลให้เป็นที่ยอมรับ
- 2) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ บุคคลในทุกระดับและทุกสถานการณ์
- 3) ความสามารถในการชักนำ ให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานของกลุ่ม
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

อัลกุรอานและอัลหะดีษ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านการงาน ดังนี้

1.การวางแผนการปฏิบัติงาน อัลลอฮฺ ﷻ ได้กระตุ้นและสั่งใช้มุสลิมให้วางแผนการปฏิบัติงาน และพิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคต ใช้ทุกวิธีที่เป็นไปได้ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾

الأنفال : 60

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน)พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถอันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด และการผูกม้าไว้ โดยที่พวกเจ้าจะทำให้ศัตรูของอัลลอฮฺ ﷻ และศัตรูของพวกเจ้าวันแกรงด้วยสิ่งนั้นและพวกอื่น ๆ อีก อื่นจากพวกเขา ซึ่งพวกเจ้ายังไม่รู้จักพวกเขาอัลลอฮฺ ﷻ ทรงรู้จักพวกเขาดีและสิ่งที่พวกเขาบริจาคนในทางของอัลลอฮฺ ﷻ นั้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งใดก็ตามสิ่งนั้นจะถูกตอบแทนแก่พวกเจ้าโดยครบถ้วนโดยที่พวกเจ้าจะไม่ถูกอธรรม”

(อัล-อันฟาล:60)

จากโครงการข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนและการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากไม่ว่าจะเรื่องใดก็ตาม ดังนั้นการวางแผนและการเตรียมการในอนาคตได้กลายเป็นระบบและระเบียบวิธีชีวิตที่สำคัญไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับมนุษย์ทุกคน

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้คิดอย่างฉลาด และรอบคอบในทุกๆขั้นตอนในการเตรียมอพยพ ไปสู่มาดินะฮ์เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในการอพยพไปสู่มาดินะฮ์ท่านได้มอบหมายให้อุบัยกร รับผิดชอบในการจัดเตรียมปัจจัยต่างๆในการเดินทาง ได้มอบหมายให้ลูกสาวอุบัยกรคืออัสมะอุร็อบผิดชอบด้านเสบียงด้านอาหาร ส่วนพี่ชายคืออับดุลลอฮ์ มีหน้าที่ในการตรวจตราและสืบแผนและการดำเนินการของศัตรู ส่วนอับดุลลอฮ์อิบนุ พุฮัยเราะห์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลอกล่อศัตรู โดยการจูงแกะเดินทับรอยเท้าของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ส่วนอาลี ก็อาสาที่จะนอนแทนท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เพื่อให้ศัตรูเข้าใจว่าเป็นท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ แผนการต่างๆ ดังกล่าวนี้ทำให้ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ไปสู่เมืองมาดินะฮ์ ด้วยความปลอดภัย และสามารถเตรียมการสร้างรัฐอิสลามต่อไป (Ali MohamadJubranSaleh , 2551 : 84) การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไปอย่างสม่ำเสมอคิดว่าการปฏิบัติงานยากที่มีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุผลสำเร็จ ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

“การทำงานที่ประเสริฐที่สุด คือการทำงานที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไปอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะเป็นการงานที่เล็กน้อยก็ตาม”

(รายงานโดยอิบนิมาญะฮ์)

2. ความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน มุ่งความสำเร็จ อิสลามได้สนับสนุนให้มุสลิมที่เป็นผู้นำตั้งใจปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากที่สุดดังที่ท่าน นบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “อัลลอฮ์ ﷻ จะพึงพอใจ เมื่อบุคคลคนหนึ่งใดในหมู่พวกเจ้าซึ่งเมื่อเขา ลงมือทำงานแล้ว เขาจะยังทำอย่างดีที่สุด” (รายงานโดย อัล-บัยฮากี)

3. การตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุง อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾

النساء : 1

ความว่า แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูแลพวกเจ้าอยู่เสมอ (อัน-นิซาอู : 1)

จากโครงการข้างต้น จะเห็นได้ว่า อัลลอยจะทรงสอดคล้องคุณแลบ่าวของพระองค์อยู่เสมอ ดังนั้นจงอยู่อย่างตำรวมตนเพื่อจะได้รับความโปรดปรานจากพระองค์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและการบริหารศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คุณลักษณะด้านกรงาน คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงผลที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานจนเกิดผลดี พัฒนาการใช้นวัตกรรมกร บริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและสร้าง โอกาสกรพัฒนาในทุกสถานการณ์

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2556 : 195) ได้ทบทวนคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ที่ทำระหว่าง ค.ศ. 1904 -1948 จำนวน 124 เรื่อง และสรุปคุณลักษณะ ของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังนี้ คือ

- 1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 2) ความพร้อม (Alertness)
- 3) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Task)
- 4) ความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and Passistance in Dealing With Problems )
- 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง ( Self - confidence)
- 6) ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility )
- 7) ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy to Position of Dominance and Control)

อย่างไรก็ตามการที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะอย่างไรรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ดังที่สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948 : 46 ) สรุปไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยการอาศัย แต่เพียงการมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กันหรือเข้ากันได้กับกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะการทำงานนั้น ต้องคุณสมบัติที่เพียบพร้อม ความเฉลียวฉลาด ความพร้อม ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ริเริ่มด้วยตนเอง มีบุรณภาพทางศีลธรรม เป็นผู้จัด

องค์การสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานผ่านผู้อื่นได้ พวกเขายึดพยายามและติดตามผลงาน สร้างความขบขันและสนุกสนาน เป็นคนน่าสนใจและมีความสามารถมีความกล้าหาญรับทราบและ ยกย่องในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและทีมงาน

**2. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความรู้** คุณลักษณะของผู้นำด้านสติปัญญามีความ จำเป็นต่อผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบทบาทของผู้นำนั้นต้องใช้ความคิด การตัดสินใจในภาระงาน อยู่เสมอ โดยเฉพาะปัจจุบัน ที่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก รวดเร็ว ยิ่งทำให้ผู้นำต้องมี สติปัญญา และสามารถเพื่อนำพาองค์กร และผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการ ปฏิบัติงาน นั้นผู้นำจะต้องใช้คุณลักษณะเหล่านี้เพื่อให้งานบรรลุผล

คุณลักษณะของผู้นำทางด้านสติปัญญา และความสามารถของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ สำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา การตัดสินใจ ความรอบรู้ ในอิสลามได้ให้ความสำคัญ อย่างมากและอิสลามยังได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มุสลิมศึกษาหาความรู้ และยกระดับฐานะ ของผู้มีความรู้ ให้สูงขึ้น อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

الحج : 11

ความว่า และอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรอบรู้ยิ่งในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ

(อัลมูญาคาดะฮ์:11 )

จากโองการข้างต้น อัลลอฮ์ได้กล่าวถึงผู้ที่มีความรู้จะได้รับเกียรติที่สูงส่งจากพระองค์ ความรู้ และการยกย่องให้เกียรติคนที่มีความรู้ ความประเสริฐของบรรดาผู้ที่มีความรู้

การตัดสินใจของผู้นำ นั้นจะต้องมาจากอัลกุรอานและอัลฮาดิษจึงถือเป็นการตัดสินใจที่ ถูกต้องตามหลักการอิสลามและเกิดความยุติธรรม ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำจะต้องมี วิสัยทัศน์ของตัวเอง ประเมินสังคมถูกต้องตามความเป็นจริงสามารถคะเนทิศทาง ของสังคมทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมกับวางแผนเพื่อแก้ปัญหา และผลักดันให้สังคม ดำเนิน ไปสู่ออนาคต ที่ สดใสดีงามคาดหมาย

Naceurjobnoun (2548 :115-122) อัลลอฮ์ ทรงสร้างมนุษย์พร้อมๆกับประทาน สติปัญญา และทรงสร้างแผ่นดินเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พวกเขา ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นนักวางแผนที่มองการณ์ไกล ควรให้ความสำคัญ ต่อการที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลค่อยๆเป็น

ค่อยๆ ไป ส่วน ดร.มหาเศรษฐีอำมหิต นายกรัฐมนตรีมาเลเซียกล่าวว่า (อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง, 2548: 120) ผู้นำควรมีความคิดที่หลากหลายที่ไม่ตรงกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีความฉลาดปราดเปรื่องมีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ ตลอดจนมีความสามารถในการสื่อสารอีกด้วยเพราะทักษะการสื่อสารมีความจำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำทุกคน (อัลฟารอบี, 2551 : 49) คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องมีความฉลาดสมบูรณ์ด้วยปัญญา มีบุคลิกภาพที่สมดุลระหว่างความสามารถ ทางกายและจิตใจ มองโลกในแง่ดี และมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย สอดคล้องกับ พรณพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69-70) ที่สรุปไว้คุณสมบัติของผู้นำดังนี้

1) เป็นผู้ที่มิสติปัญญาดีมีความสามารถในการเชิงจินตนาการมีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นการที่จะขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอๆ มีวิจรรย์ญาณมีความคิดในการตัดสินใจปัญหา หรือวิพากษ์วิจารณ์ ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี มีความสามารถในการปรับตัว หมายถึงการปรับตัวของผู้นำเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดัน ไปในแนวทางใด มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง

2) เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3) คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความรู้สึกความพอใจของกลุ่ม

4) ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตามเหนือกว่าทางความคิดผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่นมีบุคลิกภาพ ที่ดีกว่ามีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

5) ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัว ในการแก้ปัญหาควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่เป็นวิกฤติ

6) เป็นนักกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ ได้อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจจะถูกกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณหรือแม้แต่วิธีการใดๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆคือ โอกาสในการตลาด ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูงความรับผิดชอบต่อสังคม

7) ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำและอาจจะเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

ขณะที่ ชาญชัย อาจิณสมาจาร (2543 : 86 ) จำแนก คุณสมบัติที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็น 3 หัวข้อดังนี้

## 1) ด้านสติปัญญา

- 1.1 วิจาร์ณญาณ
- 1.2 กล้าตัดสินใจ
- 1.3 ความรู้
- 1.4 ความคล่องแคล่ว

## 2) ด้านบุคลิกภาพ

- 2.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 2.2 ความตื่นตัว
- 2.3 ความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 บุรณาการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ ความอิสระ

## 3) ด้านความสามารถ

- 3.1 ได้รับความร่วมมือ
- 3.2 ให้ความร่วมมือ
- 3.3 เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่นิยมยกย่อง
- 3.4 มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ มีความเป็นนักการทูต ความสามารถในการนิเทศงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญามีดังนี้ เป็นผู้ที่ฉลาดหลักแหลม มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีไหวพริบ มีความรอบรู้ มองการณ์ไกล การตัดสินใจดี มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา มีความสามารถในการแก้ปัญหา ที่สำคัญต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการปรับปรุงงาน และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

**3. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพบุคลิกภาพของผู้นำ** มีอิทธิพลต่อสภาพการนำอย่างมาก ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นที่ต้องใจของผู้พบเห็น จะทำให้ผู้ตามและผู้คนรอบข้างต้องการร่วมงานด้วย ในขณะที่ผู้นำที่มีบุคลิกภาพด้านลบ ก็อาจจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอก และอยู่ภายใน มีอาจเห็นได้หากผู้นำ มิได้แสดงพฤติกรรมออกมา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำเพื่อความเข้ามาในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ

(krualae : สื่อออนไลน์ ) บุคลิกภาพของศาสตคามูฮัมมัด ﷺ แบบอย่างที่ดีที่ควรปฏิบัติในการดำเนินชีวิต



1. เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี เมื่ออยู่ในวงสนทนาท่านนับมักจะนั่งฟังมากกว่าจะเป็นผู้พูด ท่านจะพูดแต่เฉพาะเรื่องที่สำคัญเท่านั้น
2. เคร่งครัดมากในการพูดความจริง ท่านจะไม่พูดในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง ไม่พูดในสิ่งไร้สาระ
3. รักความสะอาดเรียบร้อย ท่านมีนิสัยรักความสะอาดเรียบร้อย รังเกียจสิ่งที่มีกลิ่นเหม็นและฉุน
4. เรียบง่าย ท่านนับไม่ชอบชีวิตที่ฟุ้งเฟ้อหรูหรา ท่านเป็นคนมีชีวิตอยู่แบบเรียบง่าย และแนะนำผู้อื่นให้ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย
5. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ท่านเป็นคนใจดีที่สุด ท่านไม่เคยปฏิเสธต่อคนยากจนที่มาขอปัจจัยยังชีพจากท่าน ใจดีเป็นนิสัยที่แท้จริงของท่าน
6. ทำงานด้วยตัวเองท่านทำงานบ้านด้วยตัวเอง ปะเลื้อยผ้า ประรองเท้า ริดนม นวดแป้ง ตักน้ำ
7. ช่วยเหลือผู้อื่นท่านเคยช่วยทำงานให้ผู้อื่น เช่น ช่วยหุงต้มยาคคนยากจนทำงาน โดยท่านไม่ถือตัว และเสียค่าแรงงาน
8. ถ่อมตนเสมอท่านมักจะก้มหน้าถ่อมตนเสมอ ท่านไม่ชอบพิธีพิธีในการแต่งกายเพื่อโอ้อวด การแต่งกาย แต่งแบบเรียบง่ายถึงแม้ว่าเครื่องแต่งกายจะมีรอยปะ แต่ก็เป็นเครื่องแต่งกายที่สะอาด ท่านไม่ชอบเครื่องประดับ
9. ให้เกียรติแก่แขกท่านเอาใจใส่ต้อนรับแขกทุกคนที่มาเยี่ยมท่านเป็นอย่างดี
10. ไม่ชอบความฟุ่มเฟือยท่านเอาใจใส่การกินอาหาร ท่านจะกินอาหารที่มีคุณค่า และจะกินอย่างไม่สุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย ไม่ว่าจะการกินและการดำรงชีวิตอย่างอื่น ท่านจะไม่ฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย
11. รักความเสมอภาคท่านให้ความสำคัญแก่คนรวย คนจน เด็ก สตรี คนชรา และทาส เท่าเทียมกันหมด
12. รักคนจน แต่ไม่ชอบให้ใครขอร้องท่านไม่ชอบการขอร้อง ท่านชอบการทำงาน มีหลายคนมาขอร้องจากท่าน ท่านก็แนะนำให้ไปทำงาน เช่น ให้ไปตัดฟืนมาขาย
13. ระลึกถึงอัลลอฮ์เสมอไม่ว่าท่านจะอยู่ในลักษณะใด ท่านจะระลึกถึงอัลลอฮ์เสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพผู้นำจำเป็นอย่างยิ่ง อิสลามส่งเสริมให้มุสลิมมีบุคลิกภาพที่ดีงาม ทั้งทางร่างกายและจิตใจโดยมีท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่าชื่นชม ดังที่กล่าวมาข้างต้น

อัลกุรอานและอัลฮาดิษได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ดังนี้

## 1.การมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِبِينَ الْغَيْظَ  
وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾

آل عمران : 134

ความว่า “ผู้ที่เขาเป็นผู้กักตุนในยามค้ำคั้น ในสภาพของผู้สูญเสียและผู้ยี่  
ละหมาดโดยที่เขาหัวนเกรงต่อโลกอาคิเราะฮ์และหวังความเมตตาของพระ  
เจ้าของเขา (จะเหมือนกับผู้ที่ตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์ขณะนั้นหรือ?) จงกล่าวเถิดมุฮัม  
มัดบรรดาผู้รู้และบรรดาผู้ไม่รู้จะทำเทียมกันหรือ? แท้จริงบรรดาผู้มีสติปัญญา  
เท่านั้นที่จะใคร่ครวญ” (อาลิอิมรอน : 134 )

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “อัลลอฮ์ ﷻ จะพึงพอใจ เมื่อบุคคลคนหนึ่งใดในหมู่พวกเจ้าซึ่งเมื่อเขา ลงมือ  
ทำงานแล้ว เขาจะยังทำอย่างดีที่สุด” (รายงานโดย อัล-บัยฮากี)

จากอัลกุรอานและอัลฮาดิษชี้ให้เห็นว่า อิสลามได้ส่งเสริมให้มุสลิมมีบุคลิกภาพที่ดีในด้าน  
คุณธรรมจริยธรรม เพราะมุสลิมที่มีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดีนั้นย่อมทำให้ศรัทธาของ  
เขาสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 2.ความเห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي  
صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۗ  
وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

الحشر : 9

ความว่า “และบรรดาผู้ที่ได้ตั้งหลักแหล่งอยู่ที่นครมะดีนะฮ์ (ชาวอันศอร) และพวกเขาศรัทธาก่อนหน้าการอพยพของพวกเขา(ชาวมุฮาญีริน)พวกเขารักใคร่ผู้ที่อพยพมายังพวกเขาและจะไม่พบความต้องการหรือความอิจฉาอยู่ในทรวงอกของพวกเขาในสิ่งที่ได้ถูกประทานให้และให้สิทธิผู้อื่นก่อนตัวของพวกเขาเองถึงแม้ว่าพวกเขายังมีความต้องการอยู่มากก็ตามและผู้ใดปกป้องการตระหนี่ที่อยู่ในตัวของเขาชนเหล่านั้นพวกเขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จ”

(อัลฮัซร : 9)

จากอัลกุรอานจะเห็นว่า อิสลามได้ให้ความสำคัญของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ เพื่อเผื่อให้แก่คนที่มีความต้องการเหนือกว่าตัวเอง

3.ความอดทน ความเสียสละ ความสุภาพอ่อนโยน อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾

البقرة : 153

ความว่า . “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงอาศัยความอดทนและการละหมาดเถิด แท้จริงอัลลอฮ์นั้นทรงอยู่ร่วมกับผู้อุตุนทั้งหลาย”

( อัลบาคอเราะฮ์ : 153 )

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَتَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ ﴾

محمد : 31

ความว่า “และแน่นอนเราจะทดสอบพวกเจ้าจนกระทั่งเราจะรู้ถึงบรรดาผู้ต่อสู้คิรณและบรรดาผู้หนักแน่นอดทนในหมู่พวกเจ้า และเราจะทดสอบการงานของพวกเจ้า”( มุฮัมมัด : 31 )

จากอาเยหฺอัลกุรอานข้างต้น จะเห็นว่าอิสลามส่งเสริมให้เรา มีความอดทนและเสียสละ และอัลลอฮฺจะทดสอบมนุษย์ด้วยความอดทนและความเสียสละ และจากอัลหะดีษจะเห็นว่าท่านรอซูลุลลอฮฺ ﷺ ให้เราสุภาพอ่อนโยนในทุกกิจการและอัลลอฮฺทรงรักผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน

#### 4. ความสุขุมรอบคอบและเยือกเย็น ถ่อมตน อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾

الفرقان: 63

ความว่า “ และปวงบ่าวของพระผู้ทรงกรุณาปรานีคือ บรรดา ผู้ที่เดินบนแผ่นดินด้วยความสงบเสงี่ยมและเมื่อพวกเขาโง่เขลา กล่าว ทักทายพวกเขาพวกเขาจะกล่าวว่ สานติ หรือสลาม”

(อัลฟุรกอณ: 63)

จากโองการข้างต้น นักอรรถาธิบายได้กล่าวว่า การถ่อมตนในที่นี้ หมายถึง ท่าทางของ คนที่มีเกียรติและสุภาพ มิใช่ท่วงท่าที่แสดงถึงความอ่อนแอและหมดอาลัยตายอยาก ผู้ที่มีความถ่อม ตน ถักขณะดี จะไม่มีวันสร้างความเสียหายใดๆ (อบุล อะลา เมาคุดีย อ้างถึงใน บรรจง บินกาซัน ,2543 : 1682)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

(( عن أنس - رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال

: "التأبّي من الله والعجلة من الشيطان". رواه أبو يعلى ))

ความว่า “ เล่าจากอนัส (ร.ฎ.) ท่านนบีได้กล่าวว่า ความสุขุมมา จากอัลลอฮฺและความรีบร้อนมาจากชัยตอน ”

(รายงานโดยอุมูเยอะลา)

5. ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

النحل : 90

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้ให้รักษาความยุติธรรมและทำ  
ดี และการบริจาคแก่ญาติใกล้ชิดและให้ละเว้นจากการทำลามก  
และการชั่วช้า และการอธรรมพระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าเพื่อ  
พวกเจ้าจักได้รำลึก”

(อัน นะฮฺลี : 90 )

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

(( عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:  
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ  
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ فِي مَالِ  
سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " ))

ความว่า “เล่าจากอับดุลลอฮ์ อิบน์อุมร์ (ร.ฎ.) ว่าฉันได้ยินท่าน ร่อ  
ซูลุลลอฮ์ ﷺ กล่าวว่า พวกท่านทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และพวก  
ท่านทุกคนจะต้องถูกสอบสวน ตามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน  
ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบ เขาจะต้องถูกสอบสวน ตามถึงสิ่งที่ อยู่ในความ  
รับผิดชอบของเขา ผู้ชายมีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาจะต้องถูก  
สอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ สตรีมีหน้าที่รับผิดชอบบ้านสามี และ  
เขาจะต้องถูกสอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน คน  
รับใช้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของนาย และเขาจะต้องถูกสอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่

ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของเขาทุกท่านมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบและ  
จะต้องถูกสอบถามสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ”

(รายโดยนุคอรีและมุสลิม)

จากอัลกุรอานและอัลหะดีษ จะเห็นว่าอิสลามส่งเสริมให้มนุษย์มีความยุติธรรม  
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ห้ามกระทำการที่ชั่วร้าย อัลลอฮ์จะทรงรัก ผู้ที่มีความยุติธรรมและผู้ที่มีความ  
รับผิดชอบในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะจำเป็นอย่างที่ต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว

#### 6. การปรึกษาหารือ ยอมรับผู้อื่น อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ  
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ۝﴾

آل عمران : 159

ความว่า " เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด)  
จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤดิหยาบช้าและ  
มีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่นอนพวกเขาก็ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ  
เจ้ากันแล้วดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขา  
ด้วยและจงปรึกษารืออภัยกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้  
ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้  
มอบหมายทั้งหลาย

( อาลิอิมรอน: 159)

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ۝﴾

الشورى : 38

ความว่า และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและ  
ดำรงละหมาดและกิจการของพวกเขามีการปรึษาหารือระหว่างพวกเขา  
และเขาบริจาคลังที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา

(อ้ชชอรอ : 38 )

จากโองการข้างต้น นักอรรถาธิบายอัลกุรอานได้อธิบายว่า การคุณสมบัติที่ดีที่สุดของ  
บรรดาผู้ศรัทธา และได้ถูกบัญชาในซูเราะฮฺ อาลิอิมรอน บนพื้นฐานของคำบัญชานี้เองที่การ  
ปรึษาหารือกัน เป็นเสาหลักสำคัญของวิถีแห่งอิสลาม และการทำกิจกรรมส่วนรวมใดๆ ที่ไม่การ  
ปรึษาหารือกัน ไม่เพียงแต่จะเป็นแนวทางแห่งความโง่เขลาเท่านั้นแต่ยังเป็นการแสดงออกถึงการ  
หลงละเมิดที่อัลลอฮได้ทรงกำหนดไว้ด้วย (อะบุล อะอูลา เมาคูดีย อ้างถึงใน บรรจง บินกาซัน, 2539  
: 2451-2452 )

7.ความขยันขันแข็งของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “แท้จริงแล้ว พระองค์อัลลอฮฺทรงชอบบ่าวผู้ที่ปฏิบัติอย่างขยันขันแข็ง”  
และอีกบทหนึ่ง

ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตบนคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่นิรันดร์ และจงทำงานเพื่อ  
อาภิเราะห์ของท่านเสมือนท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้ ”

(มุสนัด อัลฮิช หะดีษ : 1093)

จากหะดีษข้างต้นจะเห็นได้ว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้สนับสนุนให้มุสลิมมีความขยัน  
ขันแข็งไม่ว่าจะประกอบอาชีพเพื่อหาปัจจัยยังชีพ ในขณะที่อยู่บนโลกนี้ และการทำความดีเพื่อหวัง  
ผลตอบแทนในโลกหน้า

8.การคิดในแง่ดี และไม่คิดในแง่ร้าย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

(( عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ :

" إِنْ اللَّهُ جَلَّ وَعَلَا يَقُولُ : أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي ،

إِنْ ظَنَّ خَيْرًا فَلَهُ ، وَإِنْ ظَنَّ شَرًّا فَلَهُ " ))

ความว่า “และเล่าจากเขา (อะบีสูรอยเราะฮ์) จากท่านนบี ﷺ  
ได้กล่าวไว้ว่า : ในการคิดแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งอิบาอะฮ์ที่ดี ”

(รายงานโดย อะบูดาอูด )

อัลลอฮ์ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ  
وَلَا تَحْسَبْ سُوًّا وَلَا يَعْتَبَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا ۚ أَيُّحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ  
لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴾

الحجرات : 12

ความว่า “โอ้ศรัทธาชนทั้งหลาย! พวกเจ้าจงปลีกตัวให้พ้นจากส่วนใหญ่  
ของการสงสัย แท้จริงการสงสัยบางอย่างนั้นเป็นบาป และพวกเจ้าอย่าสอดแนม  
และบางคนในหมู่พวกเจ้าย่านินทาซึ่งกันและกัน คนหนึ่งในหมู่พวกเจ้านั้น  
ชอบที่จะกินเนื้อพี่น้องของเขาที่ตายไปแล้วกระนั้นหรือ? พวกเจ้าอย่ามเกลียด  
มัน และจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงอภัยโทษ ผู้ทรงเมตตา  
เสมอ ”(อัลหุญรอต :12)

จากอัลกุรอานและอัลหะดีษข้างต้นจะเห็นได้ว่า อิสลามได้กำชับให้มุสลิมคิดในแง่ดี  
มองคนในแง่ดี เพราะการคิดในแง่ดีเป็นอิบาอะฮ์สุ่อย่างหนึ่ง และกำชับให้มุสลิมห่างไกลจากการ  
คิดร้ายสงสัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดการหว่าดระแวง ซึ่งกันและกัน จนเป็นเหตุทำให้เกิดการ  
ทะเลาะเบาะแว้งในสังคม

9.การปฏิบัติงานเป็นประจำ เสมอต้นเสมอปลาย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

(( حديث عائشة : " وكان أحب الدين إليه ما داوم صاحبه عليه " صحيح البخاري ))



ความว่า “ฮาดีษ อาอีษะฮฺ การปฏิบัติศาสนกิจที่อัลลอฮ์รักยิ่งคือการที่  
ผู้ปฏิบัติได้กระอย่างสม่ำเสมอ”

(รายโดยนุคอรี)

จากความหมายอัลหะดีษจะเห็นได้ว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ให้มุสลิมรักษากิจกรรมที่  
ปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่ากิจกรรมนั้นจะเล็กน้อยก็ตาม

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ที่  
เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังนี้  
(Stogdill,1974 : 72-91 อ้างในสมยศ นาวิการ , 2546 : 162-166 ธวัช บุญขมณี, 2550 : 43-45 และ  
สนาน ลิ้มปีเสวตกุล, 2548 : 40 ) ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น  
การมีความสมดุลในอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความอิสระและเป็นตัวของ  
ตัวเอง ความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง ความ  
ซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม ความตื่นตัวและความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะ  
ไม่สอดคล้องกันในกลุ่มผู้นำทุกกลุ่มทุกองค์การ

สมชาติ กิจขรรจง (2544 : 10) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเชื่อถือและสร้างความ  
เชื่อมั่น ให้กับทีมงานว่า ต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวที่เหมาะสม
2. อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
3. มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ
4. มีความประพฤติดี
5. เสมอต้นเสมอปลาย
6. หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
7. ช่วยเหลือให้คำแนะนำ เพื่อความก้าวหน้า
8. กล้าแสดงออก
9. มั่นใจและวางใจในตัวเอง
10. ดำเนินเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย
11. ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
12. ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
13. เปิดใจให้กว้าง ยอมรับทุกคน ทุกปัญหา
14. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันเหตุการณ์

เช่นเดียวกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36-38) ที่สรุปลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ ทั่วไป ( General Personality Traits) ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. การสร้างความไว้วางใจได้
3. ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำ ที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
  - 3.1 ลักษณะทางกายภาพ
    - 3.1.1 กระชับกระฉ่ง
    - 3.1.2 กระปรี้กระเปร่า
  - 3.2 ภูมิหลังทางสังคม
    - 3.2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
  - 3.3 สถิติปัญญาและความสามารถ
    - 3.3.1 การตัดสินใจ วิจารณ์ญาณ
    - 3.3.2 ความรู้
    - 3.3.3 ทักษะการพูด
  - 3.4 บุคลิกภาพ
    - 3.4.1 กระตือรือร้น
    - 3.4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
    - 3.4.3 ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม
    - 3.4.4 ความเชื่อมั่นในตัวเอง
  - 3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน
    - 3.5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
    - 3.5.2 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ
    - 3.5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย
    - 3.5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน
  - 3.6 ลักษณะด้านสังคม
    - 3.6.1 ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ
    - 3.6.2 ความร่วมมือ
    - 3.6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง

3.6.4 ความสามารถในด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล

3.6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

3.6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

คอนเนลลีและคณะ (อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 76) ได้ศึกษา  
คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมี  
ลักษณะเด่น เป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว มีความเห็นอกเห็นใจ มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม  
คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554 : 96 (อ้างถึงใน จอมพวง มงคลวนิ , 2556 : 198) ได้สรุป  
คุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์
2. รับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
3. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ
4. มีความตรงไปตรงมา
5. ให้ความร่วมมือ
6. ตัดสินใจดี
7. สามารถฟังพาดำใจได้
8. ต้องการมีอำนาจเหนือ และมีแรงจูงใจในด้านอำนาจ
9. ความมีพลังหรือระดับความกระตือรือร้น สูง
10. มีความมุ่งมั่น พยายามอย่างต่อเนื่อง
11. สามารถทนต่อภาวะความเครียด
12. มีความมั่นใจในตนเอง
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 72) กล่าวถึงผู้นำที่มีทักษะการทำงานอย่างไม่มี  
ประสิทธิภาพ ไว้ ดังนี้

1. มองหาผลประโยชน์เพื่อตน
2. ขาดการประชาสัมพันธ์
3. วิจารณ์ต่อหน้าธารกำนัล
4. ไม่ยุติธรรม
5. แกล้งหน่วงเหนี่ยวการเลื่อนตำแหน่ง
6. บอกร่ำเพรื่อ

7. เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี
8. ไม่มีระเบียบ
9. เกียจคร้าน ไม่เกี่ยวข้องกับใคร

คุณลักษณะของผู้นำมีความจำเป็นอย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ ที่มีความกระฉับกระเฉง บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวที่เหมาะสม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดีมีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ มีความประพฤติดี เสมอต้นเสมอปลาย หัวดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง ช่วยเหลือให้คำแนะนำ เพื่อความก้าวหน้า กล้าแสดงออกกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตัวเองคุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำ สามารถนำพาสมาชิกและองค์กรสู่ความสำเร็จตลอดจนสามารถบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## 5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดมุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อสามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้จำแนกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักคือ

- 1.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)
- 2.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership Theory)
- 3.) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership Theory)
- 4.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory)

### 5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรกมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะ ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดไม่ได้เกิดมาจากการฝึกหัดภายหลัง (Leader are Born, not Med) ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำนั้น ได้มีความพยายามศึกษาโดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธีคือ

วิธีแรก โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ เพื่อค้นหาความแตกต่างด้านคุณลักษณะอย่างเคร่งครัด วิธีที่สอง โดยการเปรียบเทียบของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์คัดสรรคุณลักษณะเด่นออกมาจากผู้นำออกมา

คุณลักษณะของบุคคล หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก หน้าตา

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเป็นคนเปิดเผย ร่าเริง มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่ม  
คุณลักษณะด้านทักษะและความสามารถ เช่นระดับสติปัญญา ความสามารถเชิงเทคนิค  
ในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

คุณลักษณะด้านสังคม เช่น มนุษยสัมพันธ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น  
ในตะวันตกได้มีการศึกษาค้นคว้า ตั้งแต่ทศวรรษ1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ  
ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบ  
คุณลักษณะสำคัญของคนที่เป็นผู้นำมี 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน 2)  
ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) ความซื่อสัตย์ยึดมั่นในหลักการ 4) ความเชื่อมั่นตนเอง 5) ความ  
เฉลียวฉลาด 6) ความรอบรู้ในงาน ทั้งหมดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของผู้นำมีมากกว่าคนที่  
ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะเป็นผู้นำ  
ในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนั้นยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้ลักษณะดังกล่าวด้วย  
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 44-45)

เรดดิน (Reddin , 1970: 204 อ้างถึงใน วัฒนชัย แนสะและ, 2554 : 22) ได้กล่าวว่า  
การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้จุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะ ที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม  
กับทุกสถานการณ์ได้

วรูม (Vroom,1976 : 152-155 อ้างถึงใน วัฒนชัย แนสะและ, 2554 : 22) ได้สนับสนุน  
แนวคิดนี้ว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจ  
ชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

บาร์นาร์ด (Bannard,1996 : 92-102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ มีความ  
สดชื่นและอดทนทำงานด้วยความสุขสนุกสนาน มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี มี  
ความสามารถในการจูงใจคน ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะต้องชักชวน หรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดย  
มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก อีกทั้งยังต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถ  
ในการควบคุมอารมณ์ตนเองให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนึ่งงานแต่มุ่งมั่นทำงานเพื่องานนั้นสำเร็จ  
ลงได้ อย่างสมบูรณ์ สุดท้าย ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลมสามารถเรียนรู้อะไรได้เร็ว ตลอดจน  
มีความรอบรู้ในทุกแขนง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมิใช่แค่  
เพียงคุณลักษณะที่ได้มาตั้งแต่กำเนิดแต่ผู้นำยังต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพ  
บุคลิกภาพที่มาจากกำเนิดให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบมากขึ้นอีกด้วย

## 5.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership Theory)

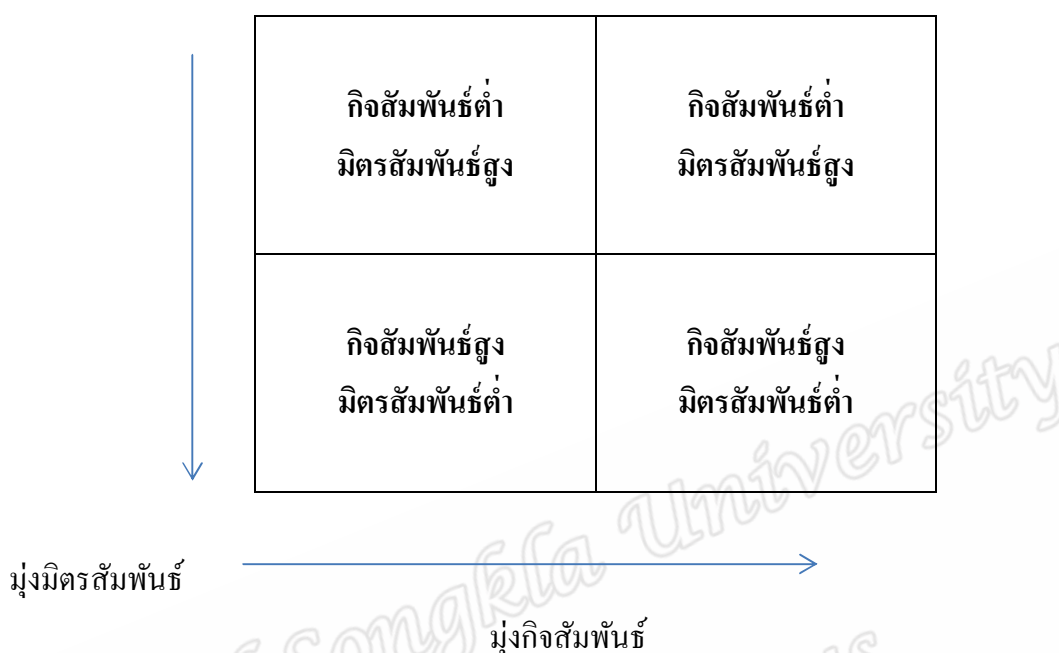
ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรม ของผู้นำจึงปรับจากความเชื่อที่ว่าผู้นำเกิดมาเพื่อนำ (Leader are Born, not Made) ที่เชื่อกันมาในยุคแรกสู่แนวคิดใหม่ที่ว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้ เพื่อเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ทฤษฎีดาข่ายผู้นำ (Leader Gird)

ภาวะผู้นำตามความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) คณะวิจัยของโอไฮโอสเตต (Ohio State Studies) ในสหรัฐอเมริกา นำโดยสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหามิติสำคัญในการแสดงออกด้านพฤติกรรม ของผู้นำโดยนำเสนอมิติพฤติกรรมผู้นำอย่างหลากหลายจากการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชื่อว่า แบบสอบถามพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) การศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยโดนจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึก ไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพ



ภาพที่ 2 แบบผู้นำตามทางการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอเฮสตัน (Stogdill, 1974)

จากการที่ผู้นำมีพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะ ทั้งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จะก่อให้เกิดการตอบสนองจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่สรุปได้ดังนี้

1. หากผู้ตามในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง (Presser) เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือภารกิจที่ขาดความชัดเจน หรือมีการคุกคามจากภายนอก พฤติกรรมผู้นำแบบมุงกิจสัมพันธ์จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. งานที่มีวิธีปฏิบัติที่มีความชัดเจนและกำหนดไว้อย่างแน่นอน การใช้พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ จะช่วยให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุงกิจสัมพันธ์มากขึ้นจะทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

3. หากผู้ตามขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจในงาน หรือเป้าหมายของงาน และมีวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุงกิจสัมพันธ์จะมีความหมายต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามมากขึ้น

โดยสรุปแล้วการมีภาวะผู้นำแบบมุงกิจสัมพันธ์หรือมุงมิตรสัมพันธ์ แบบไหนจะดีไปมากกว่ากันนั้น ไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน เพราะแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา ลักษณะงาน

เป็นหลักคั้งนั้น งานจะบรรลุผลสำเร็จนั้นอยู่ที่องค์ประกอบอื่นร่วมด้วยไม่ได้อยู่ที่ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์เสมอไป

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ซึ่งเกิดขึ้นใกล้กับมหาวิทยาลัยโอไฮโอเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานกลุ่มการหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 , 74-78) สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์ที่งาน (Task-oriented Behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงานผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่นการวางแผน การกำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆจัดการให้แนวทางกำหนดเป้าหมายการทำงานพฤติกรรมปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎี ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษา

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงถือว่าเป็นลักษณะผู้นำที่ดี

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 159 ) สรุปได้ดังนี้

1.กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคนสูงมากกว่ามุ่งผลผลิต

2.ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธ์ภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิก



3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว

4. เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี พ.ศ. 1974 มีการสืบค้นที่ได้รับ การยอมรับของห้องปฏิบัติการคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Laboratory of Social Relations at Harvard University) ภายใต้การชี้แนะของโรเบิร์ตเบลล์ (Robert F. Bales) จุดมุ่งหมาย ของงานนี้กำหนดขึ้นเป็นโครงการเล็กๆ ภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติการ และเพื่อศึกษา พฤติกรรมสังคม โดยการสังเกตพฤติกรรมโดยตรง Hoy & Miskel (1991:269-270) จากการค้นพบ ครั้งนี้ ได้ข้อสังเกตว่า ผู้นำมี 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งทำงาน (Task Leader)

2. ผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader)

การวิจัยครั้งนี้มีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยนักศึกษาที่กำลังศึกษาใน มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำองค์กร ถึงแม้จะมีความแตกต่างในหน่วยงานของการวิเคราะห์และชนิด ของการวิจัยแต่ก็ยืนยันไม่เปลี่ยนแปลง ผู้นำ 2 รูปแบบนี้อยู่ในระบบกลุ่มสังคม การค้นพบครั้งนี้ จึงมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

### 5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership Theory)

ในศตวรรษที่ 1790 เริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่ สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์จึงทำให้การศึกษาแบบภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์คิดขึ้นอย่างกว้างขวางและมีทฤษฎีที่สำคัญคือ

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Situational)

มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนต่างกันความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำที่ดี ในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าไปอีกสถานการณ์ หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามจะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบ ไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบคือ แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน (Relationship & Task Leader) โดยใช้เครื่องวัดลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPC) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วย

คำคุณศัพท์ บนข้อสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นใคร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situation Leadership Theory) Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548 :297) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่าทฤษฎีวิถีจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life – Cycle Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไอโอ คือพฤติกรรมมุ่งงาน (Ask Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้วยความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไป ถ้าให้ความรับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจ หรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือ ใช้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

### ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย

ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมายเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งเป็นผลมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ พัฒนาโดย House & Mitchell (1974:81-97 อ้างถึงใน สุรกิจ ๒๕๔๙ : 30) เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมกับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจเป็นสำคัญ และเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยอ้างทฤษฎีความคาดหวังดังนี้

ระดับที่ 1 บุคคลที่ได้รับการทำงานให้ได้ดีผลงานมาก ถ้าเขารับรู้ว่าการพยายามของเขาเป็นผลทำให้งานสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากเขารับรู้ว่าการพยายามของเขาไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน แรงจูงใจก็จะน้อย

ระดับที่ 2 บุคคลจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานของเขากับรางวัลที่ได้รับ

ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง- เป้าหมายจึงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบาย ผู้นำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรม ที่เห็นว่า เหมาะสมที่สุด กับความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

1.ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานเสร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผู้นำแบบใช้อำนาจจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตต และคล้ายผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีของผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอริและเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982)

2.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน ในการสร้างบรรยากาศที่ดี ของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อ

ศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท

3.ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้อภิปรายกลุ่ม เขียนข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบนี้ จะคล้ายกับผู้นำ s3 ของทฤษฎีภาวะผู้นำ ของเฮอร์เช และแบลคชาร์ด

4.ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างควมมีมาตรฐาน ด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้เสร็จ

สรุป จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า นักวิจัยรุ่นต่อๆมา ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบผู้นำ จนทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของฟิเดลเลอร์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เช และแบลคชาร์ด และทฤษฎีผู้นำวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์และมิทเชลล์ โดยทฤษฎีทั้งหมดนี้ จะนำมาใช้ เมื่อใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกาลเวลาที่เหมาะสม

#### 5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The integrative Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่สนธิเชิงบูรณาการ และทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งพยายามจะรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่นนักวิจัยที่จะพยายามจะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนยอมอุทิศตนให้กับงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่มีความสำคัญ 3 ทฤษฎี คือ

5.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี

5.4.2 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

5.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีการอธิบายร่วมกันหลายประเด็นจนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือใช้แทนกันได้ แต่นักวิชาการบางท่าน พยายามแยกแยะให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างดังนี้

1.ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิก ในองค์กร และการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความเชื่อ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในภาวะพลัดพรากให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ ต่อองค์กรหรือส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized Charismatic)

2.ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Charismatic) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้ จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรนั้น ไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการ ที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Charismatic) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง สิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่มุ่งจะอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธา และมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะที่สำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม ที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตาม ได้ตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์กร จากการอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่าน ได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาไปก้าวหนึ่งเพราะเน้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธา ก็มีไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้นภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับทุกคนในทุกระดับองค์กรแต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา มีอำนาจจำกัดเพราะส่วนใหญ่เกิดในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์แน่วแน่ ที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรม แห่งตนมีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถในบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จาก ประสบการณ์

จากแนวความคิดและทฤษฎีข้างต้น ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่มี 3 แบบ ถึงแม้จะมีนักวิชาการบางท่านที่ใช้คำทั้งสามคำในความหมายเดียวกันแต่ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่พยายามแยกแยะให้ความหมายที่ต่างกันซึ่งจะให้เห็นลักษณะเด่นของแต่ละทฤษฎีอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่แล้วมักจะใช้นิยามใช้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพราะมีความครอบคลุมทุกทฤษฎี

## 6.ภาวะผู้นำของสตรี

การศึกษาสถานภาพและบทบาทของสตรีไทยพบว่า ทศวรรษที่ผ่านมา สถานภาพและบทบาทของสตรีไทยมีการเปลี่ยนแปลงไป ในด้านครอบครัวสตรีไทยเป็นหัวหน้าครอบครัวร้อยละ 20 ในด้านการศึกษาแม้ว่าสตรีจะมีการศึกษาดำเมื่อเทียบกับผู้ชายในจำนวนประชากรทั้งประเทศ แต่ในกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีกลับพบว่าสตรีสำเร็จการศึกษามากกว่าชายระดับปริญญาโทเท่าๆกัน จะพบในระดับปริญญาเอกเท่านั้นที่ผู้ชายสำเร็จการศึกษามากกว่าสตรี และการเข้าสู่ระดับผู้บริหารของสตรีมีความเป็นไปได้น้อยกว่าผู้ชาย เนื่องจากสภาพทางสังคมไทยยังยึดติดในเรื่องของระบบอาวุโสและความเป็นชายหรือหญิง เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ โดยผู้ชายจะเป็นช่างทำหน้า ผู้หญิงเป็นช่างทำหลัง หรือผู้หญิงต้องอยู่เหย้าเฝ้ากับเรือน เป็นต้น ทำให้ทัศนคติที่มีต่อสตรีเป็นสาเหตุหนึ่งที่ยับยั้งความก้าวหน้าด้านการบริหารของสตรี (อนันต์ชัย คงจันทร์.2543 : 77-78 )

ปัจจุบันสังคมได้เปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาทมากขึ้นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชายในการดำรงตำแหน่งต่างๆ ในด้านการเมือง การบริหารภาครัฐ และเอกชน ทั้งในและนอกประเทศจะเห็นชื่อผู้นำหญิงมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งต่างจากในอดีตที่ผู้หญิงถูกกำหนดให้มีบุคลิกภาพที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดการยอมรับและโอกาสในการเป็นผู้บริหาร และขาดคุณลักษณะเป็นผู้นำ อังเกอร์ (Unger, 1979 :35 อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์ ,2549 : 38) กล่าวไว้ว่า พื้นฐานความเชื่อของบุคคลพบว่าความคาดหวังต่อบทบาทสตรี ตรงข้ามกับเพศชาย คือสตรีมีลักษณะ Expressive ไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่มีลักษณะเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฮลเลอร์ (Heller .1982 :13-19อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์,2549 : 38 ) พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้ เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศดังนี้

1. ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวต่อเหตุการณ์ต่างๆ และจะแสดงออกทางอารมณ์นั้นๆ แม้ต่อที่ประชุมหรือเอาอารมณ์ส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น
2. ผู้ชายเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความละเอียดถี่ถ้วนในการแก้ปัญหาแต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานตลอดจนเป็นคนที่เก็บความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง
3. ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรงๆ ไม่มีความเด็ดขาดในบางสถานการณ์
4. ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย
5. ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย
6. ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร
7. ผู้ชายจะเป็นตามสบายอารมณ์ขัน สนุกสนาน
8. ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วนและจริงจังกับการทำงานแต่พอเลิกงานหมดเวลางานก็จะเป็นบทบาททางสังคม
9. ผู้ชายจะทำงานอิสระ คิดอะไรเป็นระบบ
10. ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงต้องมาทำงานเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมชาติ

วิจารณ์ ปันนิตามัย (2544 : 185-187) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารของสตรีในภาครัฐไว้ดังนี้

1. ผู้มีอำนาจแต่งตั้งมองว่าสตรีขาดความเหมาะสม ความพร้อมหรือข้าราชการสตรี ผู้ที่ขาดความสามารถ ขาดประสบการณ์เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติไม่เอื้ออำนวย ถูกกีดกัน
3. องค์กรไม่มีแผนพัฒนาอาชีพรองรับความก้าวหน้าของสตรี โดยเฉพาะในส่วนการวางแผน การสืบทอดตำแหน่งในกรณีมีการเข้าออก ของบุคลากรระดับบริหารองค์กร
4. ข้าราชการสตรีไม่เคยได้รับมอบหมายงานสำคัญและทำทนายด้านการบริหาร ขาดต้นแบบที่ดี
5. ข้าราชการสตรี ขาดที่ปรึกษา ผู้สนับสนุน ขาดเครือข่ายเกื้อกูลกัน
6. ภารกิจด้านครอบครัวของข้าราชการสตรี
7. การมีอาชีพเติบโตด้านวิชาการแต่ด้านเดียว

ขณะที่ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543 : 85-87) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าอย่างในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยส่วนตัวที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีได้ให้ความสำคัญต่ปัจจัยต่อไปนี้เป็น 5 อันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ/อาวุโส และความสามารถในการจัดการภาวะครอบครัว

2. ในเรื่องของบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีได้ให้ความสำคัญต่ปัจจัยต่อไปนี้เป็นอันดับแรก คือความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญต่อเรื่องการอ่อนหวาน อ่อนโยน ความทะเยอทะยาน การมีรสนิยมในการแต่งกายที่ดี เป็น 3 ลำดับสุดท้าย

3. ในด้านของทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพนั้นทัศนคติมีความก้าวหน้าต่ออาชีพของผู้บริหารสตรี มี 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้หญิงและผู้ชายมีความเท่าเทียมกัน ความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้โอกาสผู้หญิงผู้ชายเท่าเทียมกัน การแข่งขันเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานผู้หญิงต้องมีทัศนคติที่ดี ต่องานจึงจะก้าวหน้าและภาวะครอบครัวไม่ใช่หน้าที่ของผู้หญิงแต่ฝ่ายเดียว

ในปัจจุบันถึงแม้สังคมให้การยอมรับและเปิดโอกาสสตรีในการเข้ามาบทบาทในสังคมอย่างกว้างขวางกว่าเดิมแต่สตรียังคงบทบาทของตนได้ไม่เต็มที่นัก โดยเฉพาะบทบาทด้านการศึกษาดังนั้นเราควรส่งเสริมและให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำสตรีให้มากกว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ดังที่ Swanee Hunt (2555) ได้ให้แนวทางในการปลูกฝังและการให้ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำสตรี ดังนี้

1. ปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีผ่านการเรียนการสอน ในหลักสูตรการเรียนการสอนควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้หญิงกับการมีบทบาทสำคัญต่อสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อปลูกฝังค่านิยมให้ผู้เรียนในการยอมรับว่าแท้จริงแล้วผู้หญิงสามารถรับบทบาทในสังคมได้หลากหลายที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากบทบาทในครอบครัว

2. สนับสนุนให้ผู้หญิงเป็นผู้นำกิจกรรม สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมผู้เรียนที่เป็นผู้หญิงมีส่วนร่วมและแสดงศักยภาพในการทำกิจกรรมให้มากขึ้น เช่น การเป็นประธานหรือเป็นคณะกรรมการนักเรียน / นักศึกษา การเป็นหัวหน้าโครงการต่างๆ การเป็นหัวหน้าชมรมเป็นต้น โดยมิผู้คอยให้คำแนะนำหรือรุ่นพี่ที่เป็นผู้หญิง เป็นแบบอย่าง



3. การเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรหญิง สถาบันการศึกษาควรมีบรรยากาศของการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ผู้ชายควรให้เกียรติผู้หญิง สนับสนุนให้ครูและบุคลากรที่เป็นผู้หญิง มีบทบาทในการรับผิดชอบงานสำคัญ และกระตุ้นให้ผู้หญิงเข้าไปเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้หญิงมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันการศึกษาควรจัดกิจกรรมที่มีส่วนพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะผู้หญิงได้เรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพแก่คนในชุมชนแออัด ดูแลเด็กกำพร้าในสถานสงเคราะห์ เข้าไปพัฒนาชีวิตของคนในหมู่บ้านห่างไกล เป็นต้น เพื่อสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือสังคมแก่ผู้เรียนให้ลุกขึ้นมา มีบทบาทสำคัญในสังคมในระดับที่สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าสถาบันการศึกษาคือตัวแปรสำคัญที่จะสร้างผู้นำที่เป็นสตรีหรือไม่ใช่สตรีก็ตาม ดังนั้นงานด้านการศึกษาด้านบริการ ด้านวิชาการ ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ควรเริ่มต้นจากการปลูกฝังค่านิยมในสถาบันการศึกษาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับบทบาทของสตรีที่ทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น

อย่างไรก็ตามอิสลามได้กำหนดขอบเขตของการเป็นผู้นำของสตรีอย่างชัดเจนว่าสตรีสามารถเป็นผู้นำได้ในด้านใดและไม่สามารถเป็นผู้นำในด้านใดบ้าง ตำแหน่งที่อิสลามไม่อนุญาตให้เป็น คือ หนึ่ง คอลีฟะฮ์ คือ เป็นผู้สืบทอดหน้าที่แทนท่านรَسُول ﷺ หลังจากที่ท่านวาฟาตในเรื่องเกี่ยวกับโลก รวมถึงการเผยแพร่คัมภีร์ศาสนา อีกความหมายหนึ่งคือผู้ที่สืบทอดหน้าที่จากท่านรَسُولเพื่อดำเนินการไปตามกฎเกณฑ์ของศาสนาอิสลามประชาชาติมุสลิมทุกพื้นที่ในพื้นที่พิภพ ต้องยอมรับคำสั่งและอำนาจของคอลีฟะฮ์ และความหมายที่สาม คือ ประมุขของรัฐที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นแบบฉบับที่ดีแก่ประชาชนทั่วไป สอง อิหม่ามในที่นี้หมายถึงการเป็นผู้นำละหมาดที่ถือเป็นหน้าที่หลักและผู้นำชุมชนด้วย ด้วยภาระหน้าที่การเป็นอิหม่ามนั้น สตรีจึงไม่สามารถทำได้ สาม วาลี เป็นผู้ปกครองแคว้นต่างๆ ทำหน้าที่แทนคอลีฟะฮ์ในแคว้นนั้นๆ ทำหน้าที่ทั้งหมดเหมือนคอลีฟะฮ์ เช่น เป็นผู้นำละหมาด บรรยายธรรมในวันศุกร์ รักษาความเรียบร้อยในบ้านเมือง

ในส่วนการเป็นผู้นำที่สตรีในอิสลามสามารถแบ่งออกเป็น สอง ลักษณะคือ หนึ่ง สตรีกับการเป็นผู้นำทางศาสนาหรือผู้นำในอุดมการณ์ หมายถึงสิทธิในการที่สตรีสามารถเป็นผู้นำในทางความเชื่อเป็นผู้นำในการปกครองเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจ รวมถึงชีวิตในรูปแบบอิสลามในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่สตรีมีสิทธิในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนและบุคคลอื่นๆ ในสังคม สอง สตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเมืองการปกครอง โดยหลักแล้วอิสลามมิได้สนับสนุนสตรีให้เป็นผู้นำ แต่อิสลามยังคงให้ความสำคัญต่อสตรี โดยการให้สิทธิและเสรีภาพในด้านต่างๆของนาง แม้กระทั่งการออกเสียงเพื่อความปลอดภัยของประเทศหรือสิทธิในชีวิตความเป็นอยู่ ในการกำหนด

รูปแบบกฎหมายใหม่ๆ อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับสตรี เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่สตรีต้องชี้แนะเพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหลีกเลี่ยงการเอาเปรียบที่จะเกิดขึ้นในสังคมตามบรรทัดฐานของสตรีที่พึงได้ (หมัดฟาซี รูบามา, 2552 :13 )

อิสลามได้กำหนดบทบาทของมุสลิมไว้ตามสภาพของบุคคล โดยแยกเป็นสภาพของสตรีและบุรุษให้เด่นชัด เพราะบทบาทในบางบทบาทนั้นจำเป็นจะต้องเกี่ยวกับสภาพร่างกายและสรีระเป็นเงื่อนไข ทำให้บทบาทส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้ชาย ส่วนสตรีนั้นจะมีบทบาทเพียงน้อยนิดซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องภายในบ้าน แต่ในบางครั้งบางคราวก็สามารถมีบทบาทนอกบ้านได้ รวมถึงการทำงานเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง เนื่องจากในอิสลามไม่ได้แยกศาสนาออกจากการเมืองการปกครอง ดังนั้นในอิสลามจึงได้มีการกล่าวถึงการเมืองไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน และแบบอย่างคำสอนของศาสดามุฮัมมัด ﷺ ระบบการเมืองการปกครองในอิสลาม เน้นการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยมีขอบเขต เน้นความถูกต้อง ความชอบธรรม และความยุติธรรม มองถึงหลักความเหมาะสมตามหลักการทางอิสลาม ดังนั้นในคัมภีร์อัลกุรอานจึงปรากฏข้อความในการเมืองการปกครอง ตั้งแต่ในระดับครอบครัว ชุมชน และจักรวาล ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُؤْتِكُمْ أَنْ تَتَّقُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝ ﴾

النساء : 58

ความว่า“แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงมีบัญชาแก่พวกเจ้าให้พวกเจ้ามอบความไว้วางใจ (ให้รับผิดชอบการทำงานหรือตำแหน่งหน้าที่ใดๆ) แก่ผู้ทรงสิทธิของมัน และเมื่อพวกเจ้าทำการตัดสินใจระหว่างมนุษย์ทั้งหลาย พวกเจ้าจะต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงเป็นการดียิ่งนักที่พระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าในสิ่งนั้น แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงได้ยื่นอีกทั้งทรงมองเห็น”

(อันนิซาอฺ4:58)

ในหลักการอิสลาม สตรีมุสลิมนั้นมีสิทธิเสรีภาพในด้านการเมือง กล่าวคือ อิสลามนั้นไม่ได้กีดกันสตรี แต่อิสลามให้สตรีมีเสียงและสามารถเสนอความคิดเห็นได้เท่าเทียมกับบุรุษ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿ قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي جُجِدَ لَكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ  
يَسْمَعُ تَخَاوُزَكُمْ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ ﴾

الحجاء دلة : 1

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ ได้ยินคำพูดของหญิงซึ่งทำการ  
โต้ตอบเจ้าทั้งสองในกรณีสามีของนาง และนางร้องทุกข์ต่ออัลลอฮ์  
และอัลลอฮ์ ทรงได้ยินการโต้ตอบของเจ้าทั้งสอง”

(อัลมูญาคาละหฺ:1)

สำหรับสตรีในตัวของนางนั้นย่อมมีสิ่งที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันออกไปและนำมา  
ซึ่งคุณค่าความดีงามอยู่แล้วในตัวของเธอเองเนื่องจากในสังคมปัจจุบัน สตรีก็มีบทบาทมากขึ้นด้วย  
แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำในอิสลามนั้น จะต้องมีหน้าที่ ตามตำแหน่งต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การ  
เป็นอิหม่าม การเป็นผู้ปกครองแคว้นหรือจังหวัดในปัจจุบัน

ด้วยสภาพร่างกายและบุคลิกภาพที่บอบบาง จิตใจที่อ่อนโยน ของสตรีซึ่งสตรีได้รับ  
จากอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างทุกสรรพสิ่ง ทำให้สตรีเพศมีลักษณะเฉพาะจึงส่งผลต่อการเป็นผู้นำของ  
สตรีซึ่งดูเหมือนจะอ่อนแอกว่าบุรุษ แต่ความเป็นจริงสิ่งปรากฏในบุคลิกภาพของสตรี คือส่วนเติม  
เต็มให้บุรุษเพศมีความสมบูรณ์มากขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำของสตรีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้สตรีใน  
อิสลามเป็นผู้นำสตรีที่ดีได้ ทั้งนี้อิสลามมิได้ห้ามปรามในการเป็นผู้นำของสตรีแต่อย่างใด หากแต่  
การเป็นผู้นำของสตรีนั้น มิได้ขัดกับหลักคำสอนกิตาบมุลลอฮ์และอัซซุนนะฮ์ ก็ถือว่าเป็นผู้นำสตรีได้  
อย่างสมบูรณ์

## 7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ศึกษาจากเอกสารงานวิจัย

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮ้าส์และมิทเชลล์ ( House&Mitchell ,1974) แบส ( Buss ,1985) ยูล์ค (Yulk ,1994) อุลริช (Ulrich ,1996) อะโวลีโอ (Avolio ,1999) เรดดิน (Reddin,2010) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีได้ 5 ด้านดังตารางและคำอธิบาย ดังนี้

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## องค์ประกอบภาวะผู้นำสตรี

แหล่งข้อมูล	ประเด็น	แบบใช้อำนาจ	แบบสนับสนุน	แบบมีส่วนร่วม/ญูมาอะห์	แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	มีความยุติธรรม	แบบเสียสละ	แบบอย่างที่ดี	แบบประสาน	มีวิสัยทัศน์	ผูกมัดผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งใจ อารมณ์ และร่างกาย	สร้างพลังและความ กระตือรือร้น	มุ่งเน้นภาพลักษณ์ขององค์กร	น่าเชื่อถือ / ไว้วางใจ	การศึกษาเรียนรู้	ลดบั่นดาใจ
House&Mitchell(1974)	/	/	/	/	/											
Buss (1985)	/	/	/	/	/											
Yulk (1994)	/		/	/	/										/	
Ulrich (1996)			/	/	/						/	/	/			
Avolio (1999)		/	/	/	/									/		/
Reddin (2010)		/	/	/	/		/		/							
Ahmad Ibrahim abu sin(1981)		/	/	/	/			/		/					/	
Zainab Ghazali (1981)						/									/	
Muhammad Romdhon(2001)						/								/	/	
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

จากตาราง สามารถแสดงการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้ 5 ด้านดังคำอธิบาย ดังนี้

### 1.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ (The Authoritative Leader)

ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เพื่อ  
ใช้ขับเคลื่อนผู้ตามไปข้างหน้าสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คำพูดที่สามารถแทนตัวผู้นำคือ “มา  
กับข้าพเจ้า ” (Come with me) โดยจะบอกให้คนเหล่านั้นทราบว่า จะไปไหน และจะถึงจุดหมาย  
ปลายทางนั้นได้อย่างไร รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจน  
กำหนดเวลาทำงานเสร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบใช้อำนาจจะกำหนดมาตรฐานของการ  
ทำงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ ต่อการเคลื่อน  
ไปข้างหน้า ได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจะเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันของทุกคนอย่างกว้างขวางจึงเป็น  
การสร้างอำนาจทางความรู้ (Knowledge Power) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างผลงานที่  
สูงขึ้น ผู้นำแบบนี้จะสามารถสร้างพลังอำนาจ (Buil Resonance) ให้กับองค์กร พร้อมกับสร้าง  
บรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของทุกคน ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถใช้ได้ดีแทบทุก  
สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญ ซึ่ง  
ต้องการวิสัยทัศน์ใหม่และมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนอย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบใช้อำนาจนี้จะใช้  
ได้ผลดีลดลงในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกับทีมงานที่มีความ  
เชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงกว่าตัวผู้นำ โดยรวมผลการวิจัยของ Hay Group ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจนี้ พบว่า จะทรงพลังอำนาจสูงและมีประสิทธิผลสูงสุดกว่าผู้นำแบบอื่นๆ ฟิวดเลอร์  
(Fiedler) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ อำนาจในตำแหน่งหมายถึง  
อำนาจหน้าที่ของผู้นำที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใดหากมีอำนาจมากสามารถ  
ให้คุณให้โทษได้ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้นอำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้  
ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น

อำนาจหรืออำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจที่รับรองโดยกฎหมายภายใต้บริบทของ  
สังคมและเป็นอำนาจที่ทำให้บุคคลสามารถบังคับบัญชาโดยชอบธรรมตามตำแหน่งสายงานที่มีอยู่  
ในองค์กร ดังนั้นระดับความแตกต่างของอำนาจหน้าที่ จึงสามารถแสดงให้เห็นภายใต้โครงสร้าง  
ขององค์กร อำนาจหน้าที่ที่สามารถส่งทอดจากระดับที่สูงลงสู่ระดับล่างในสังคมเช่น  
พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี หรือผู้นำองค์กร นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่สามารถกำหนดจาก  
ความปรารถนาาร่วมกันของกลุ่มบุคคลในคณะกรรมการหรือองค์กรซึ่งสมาชิกได้ทำการคัดเลือก

และมอบอำนาจให้แก่ผู้นำของเขา ตามทัศนะของสำนักคลาสสิกเห็นว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ถือครองสิทธิ์ที่จะออกคำสั่งและบังคับบัญชาอยู่เบื้องล่างให้ปฏิบัติตาม ส่วนทัศนะอื่นเห็นว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำให้พวกเขายอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ทัศนะดังกล่าวนี้เรียกว่า ทัศนะแห่งการยอมรับ (Acceptance View) เชสเตอร์ เบอ์นาร์ด (Chester Bernard) ผู้ซึ่งยอมรับทัศนะดังกล่าวนี้ ได้กำหนดเงื่อนไขการยอมรับหรือการเชื่อฟังของผู้ได้บังคับบัญชา (นิเลาะ แวกูเซ็ง, 2548 :89)

อิสลามให้ความสำคัญในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำซึ่งหมายถึง อำนาจที่บุคคลมีสิทธิ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดโครงสร้างหน้าที่สมาชิกในองค์กร และบริหารจัดการตามผลผลิตและการบริหารที่มีอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ (นิเลาะ แวกูเซ็ง al-Burae,1994:228) อำนาจหน้าที่เป็นอะมานะฮ์ที่อัลลอฮ์ให้กับบางคน ดังปรากฏจากหลักฐานที่ท่านรอซูลมูฮัมมัด ﷺ ได้อธิบายแก่ท่านอุมัยรอะฮ์-ฆอฟารี (Abu Zhar al- Ghafari) เมื่อท่านได้ถามท่านศาสดา ﷺ เกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ปกครอง ท่านเราะซูล ﷺ ตอบว่า “ท่านเป็นผู้อ่อนแอ การมอบอะมานะฮ์แก่ ผู้ที่อ่อนแอเป็นความอัปยศอดสู และความเศร้าโศกเสียใจในวันแห่งการพิพากษา เว้นแต่ผู้ที่ได้มอบมันไว้แก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ ” (Muslim 1987, kitab al Ijarah chap 6:328)

อัลกุรอานยังได้ระบุไว้เกี่ยวกับความชอบธรรมของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนว่า ผู้คนหนึ่งจะมีอำนาจเหนืออีกคนหนึ่ง ดังคำรัสของพระองค์ที่ว่า

﴿وَرَفَعَ بَعْضُكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ﴾

الأنعام : 165

ความว่า “ และได้ทรงเทิดบางคนของพวกเจ้าเหนือกว่าอีกบางคนหลายชั้นเพื่อที่พระองค์จะทรงทดสอบพวกเจ้าในสิ่งที่พระองค์ได้ทรงประทานแก่พวก ”

(อัล-อันอาม :165)

อย่างไรก็ตามคำว่า “อำนาจหน้าที่” ไม่เคยมีใช้ในประวัติศาสตร์อิสลาม อะบูสิน (Abu sin) ได้เรียกร้องให้มีการแยกแยะแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ออกจากแนวคิดอำนาจนิยมโดยใช้คำว่า “ความรับผิดชอบหน้าที่การงาน” อีกทั้งอัลกุรอานได้นั้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องเชื่อฟังต่อผู้แบกภาระงานของผู้อื่น ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ ﴾

النساء : 59

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรอซูล  
เถิดและผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย

(อัน-นิซาอ:59)

จากโองการข้างต้นอธิบายได้ว่านอกจากการจงรักภักดีต่ออัลลอฮ์และรอซูลแล้วมุสลิมต้องเชื่อฟังบรรดาผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจระหว่างพวกเขา “อูลิลอัมรฺ”(แปลว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่) ก็คือบรรดาผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบรรดามุสลิมจะต้องได้รับการเชื่อฟัง และไม่ควรที่จะไปทำลายความสงบสุขโดยไปขัดแย้งกับคนเหล่านี้ ถ้าหากคนเหล่านี้มาจากมุสลิมและคนเหล่านี้เชื่อฟังอัลลอฮ์และรอซูลของพระองค์ เงื่อนไข 2 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเชื่อฟังคนเหล่านี้และได้ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนจากอายะห์นี้

อำนาจหน้าที่ในอิสลามมีคุณลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากแนวคิดของสำนักคิดอื่นๆ (Jabnoun, 1994 : 96) ได้กล่าวไว้ว่า

อำนาจหน้าที่ในอิสลามได้ถูกจำกัดในกรอบพันธกิจของมุสลิมผลประโยชน์ขององค์การนอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ในอิสลามจะถูกจำกัดด้วยวัฒนธรรมของการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลและประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ประการสุดท้ายอำนาจหน้าที่จะถูกทำให้สมดุลโดยกระบวนการตัดเตือนในสิ่งที่ดีงามและห้ามปรามความชั่ว



จากข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกๆกิจกรรม การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ การเชื่อฟังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากคำสั่งนั้นเป็นไปตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ อย่างไรก็ตามการเชื่อฟังผู้นำต้องใช้วิจารณญาณด้วยเช่นกันมิใช่เชื่อฟังทุกเรื่องแม้กระทั่งสิ่งที่ขัดกับหลักการอิสลาม ควรเลือกที่จะปรึกษาหารือหากไม่พบเรื่องไม่ถูกต้องเพื่อการดำเนินกิจกรรมในองค์การอย่างราบรื่น ไม่มีการผิดใจกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องพึงรำลึกเสมอว่าอำนาจดังกล่าวจะนำไปสู่การสอบสวนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ทุกคนจะต้องได้รับการสอบสวนในสิ่งที่เขากระทำ

## 7.2.ภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportive Leadership)

ผู้นำที่มุ่งเน้นความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญ สนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศที่ดี ของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค ยุติธรรมไม่ลำเอียงและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานที่เน้นคน เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตทซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ของผู้แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจการแสดง ความชื่นชมและรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของฟีลเดอร์ ดังที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, : 101-105) กล่าวถึงทฤษฎีของฟีลเดอร์ว่า ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักฟีลเดอร์ (Fiedler) ได้กล่าวอีกว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาในบางกรณีบุคลิกภาพของผู้นำอาจมีผลต่อความสัมพันธ์ได้ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากในการที่ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ดังที่ กิตติศักดิ์คานนท์ (2543:44-41) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของวิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในที่ทำงาน เป็นคนเรียบร้อยชอบสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงการโทษ ชอบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

อิสลามเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญต่อการมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในครอบครัว ในชุมชน ในองค์กร ในประเทศหรือแม้แต่เพื่อนร่วมโลก อิสลามสนับสนุนให้มุสลิมมีมารยาทที่ดีในการเข้าสังคม กับบุคคลที่เป็นมุสลิมหรือไม่ใช่มุสลิมล้วนแต่ต้องรักษามารยาทที่ดีงามและให้เกียรติแก่กัน โดยไม่ได้ยึดว่า ใครอยู่ในฐานะใด ยิ่งคนที่เป็นผู้นำด้วยแล้วยิ่งสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา เช่น พุดจาดี ตักเตือนด้วยคำพูดที่ดี ชื่นชมเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ดีน่ายกย่อง ให้รางวัลตามสมควร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรกระทำต่อผู้ได้บังคับบัญชาและเขาจะได้รับความรัก ความเคารพนับถือ จากผู้ได้บังคับบัญชาในที่สุด นอกจากนั้นผู้นำแบบสนับสนุนควรปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาดังนี้

1. **การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี** มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นส่วนที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในองค์กรน่าอยู่ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี บุคลากรในองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคีกัน รักกัน อยู่กันฉันท์พี่น้อง มีปัญหาใดๆหน้อยๆให้อภัยกัน องค์กรใดไม่มีความสามัคคีและสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำงานมักจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของมุสลิมดังอาเยหฺที่ว่า

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾

## الحجرات : 10

ความว่า แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจง  
ไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า  
และจงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด หวังว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา

(อัลสุญรอต : 10)

จากโองการข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญในการเป็นพี่น้องของผู้ศรัทธาคำสอนจากอาเยฮฺ  
นี้เองที่ทำให้มุสลิมผู้ศรัทธารู้สึกถึงความเป็นพี่น้องกันได้เกิดขึ้นในหมู่มุสลิมด้วยกัน และความรู้สึก  
เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นระหว่างศาสนิกอื่น

หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้รับการถ่ายทอดเป็น  
แบบอย่างโดยท่านรอซูล ﷺ ท่านได้แสดงแบบอย่างของความรัก ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพ  
ของศอฮาบะฮฺของท่านและญาติพี่น้องของท่าน ได้เจริญรอยตามแนวทางท่านเราะสูล ﷺ เมื่อ  
ครั้งท่านอุมร์อิบน์อัลค็อฏฏอบ ฎ็อบได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำประชาชาติมุสลิม เขาได้เดินทางไปยัง  
ประตูสู่ประตู เพื่อเยี่ยมผู้ยากไร้ สอบถามความต้องการแลปัญหาของพวกเขา อุมร์เคยแบกกระสอบ  
แบ้งบนหลังเพื่อนำไปแจกจ่ายให้แก่พวกเขา (al-Banna and Al-anani, 1983:73)

ผู้นำแบบสนับสนุนสามารถความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร ด้วยการปลูกฝัง  
ความรักความเป็นพี่น้องให้รักกันสามัคคีกันปฏิบัติต่อกันด้วยความอ่อนโยน พุดจาด้วยคำพูดที่ดี  
ไม่ตะคอกขึ้นเสียงกัน ใช้คำพูดที่สุภาพต่อกัน ไม่พุดจาข่มเหงผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นแบบอย่างที่ดี  
ดี นอบน้อมถ่อมตน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หลีกเลี่ยงการพุดถึงกันลับหลัง เอาใจใส่สภาพความเป็นอยู่ขอ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

**2. การจูงใจ** การจูงใจ คือพลังแห่งจิตหรือวัตถุที่กระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ทำงานอย่าง  
เต็มความสามารถที่มีอยู่ กระบวนการดังกล่าวนี้มีจุดหมายเพื่อจูงใจให้คนทำงานอย่างมี  
ประสิทธิภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า การกระตุ้นและการจูงใจมีบทบาท  
สำคัญในชีวิตคนเรา ดังนั้นบุคลากรในแต่ละสถาบันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจูงใจโดย  
ผู้นำ ควรกระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ปฏิบัติสิ่งที่ดีงาม และทำงานอย่างคงเส้นคงวา โดยผ่าน  
กระบวนการจูงใจ

การจงใจเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำไม่ควรละเลย อิสลามถือว่า มูลเหตุจงใจ คือ “การได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ การอภัยโทษจากพระองค์” อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำถึงผลรางวัลตอบแทนสำหรับผู้เชื่อฟังพระองค์ โดยที่เขาเหล่านั้นจะได้เข้าสวรรค์ในวันแห่งคำพิพากษา

การจงใจในอิสลามไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะการจงใจด้วยสิ่งของ แต่ยังหมายถึงการจงใจด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งได้ประจักษ์ความสำเร็จมาแล้วในประวัติศาสตร์ คำพูดที่ดีหรือคำพูดที่เป็นที่ยอมรับและชื่นชมล้วนมีความสำคัญ

คำสอนของศาสนามีบทบาทต่อการจงใจด้านจิตวิญญาณเป็นอย่างมาก แต่อีกนัยหนึ่ง การจงใจอาจจะถูกบั่นทอนด้วยการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมที่บุคคลอาจจะได้รับหรือรับรู้ได้

**3. ความยุติธรรม** อิสลามให้ความสำคัญกับความยุติธรรมและได้สร้างสังคมของตนเองขึ้นมาบนรากฐานที่แข็งแกร่ง และหนึ่งในบรรดารากฐานนั้นก็คือความยุติธรรมระหว่างผู้คน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชนชั้นและเผ่าพันธุ์ ความยุติธรรมเป็นลักษณะอันดีงามอย่างหนึ่งซึ่งหมายถึงการปฏิบัติตามหนทางแห่งความจริง และให้แน่ใจว่าความเป็นธรรมเกิดขึ้นในทุกเรื่องในชีวิต โดยปราศจากการกดขี่ทุกรูปแบบ คำว่า “ยุติธรรม” ถูกให้คำจำกัดความอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการปฏิบัติจริงในคำพูดและการกระทำ และให้สิทธิแก่ทุกคนโดยไม่เพิ่มขึ้นหรือขาดไปเป็นลักษณะทางศีลธรรมที่ได้รับการยกย่องซึ่งแสดงออกถึงความกล้าหาญและความมีจิตใจดีงามของคน ที่ปฏิบัติความยุติธรรม คือเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งในอิสลาม อัลลอฮ์กล่าวไว้ใน อัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

النحل : 90

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงกำชับเรื่องความยุติธรรมและการกระทำความดี”

(อันนะฮฺล: 90)

﴿ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾

النساء : 58

ความว่า“และเมื่อสูเจ้าพิพากษาระหว่างมนุษย์ จงพิพากษาด้วยความยุติธรรม”

(อันนิสาอู: 58)

﴿ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ ﴾

8 : ءاملا

ความว่า “จงรักษาความยุติธรรม นั้นเป็นการใกล้ชิดความยำเกรง ”

(อัลมาอิดะฮฺ: 8)

อายะฮฺข้างต้นเป็นการตักเตือนมุสลิมเป็นการล่วงหน้าเพื่อมิให้ประพฤตินสิ่งที่ไม่ดี คือ ความไม่ยุติธรรม เพราะพื้นฐานลักษณะนิสัยเช่นนี้เป็นความชั่วอย่างหนึ่งของชาวยิวที่พึงปฏิบัติใน หมู่ของพวกเขา คือ ขาดศีลธรรม ใจแคบ ไม่ซื่อตรงและไม่ยุติธรรม ผลที่ตามมาคือสังคมได้รับความเสียหาย บรรดามุสลิมได้ถูกตักเตือนเรื่องความผิดพลาดเหล่านี้และอัลลอฮฺได้บัญชาแก่มุสลิม ให้ดำรงซึ่งความเป็นธรรมในการดำเนินชีวิต

ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นแรงผลักดันแก่คนทำงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่า จะรับรางวัลซึ่งเป็นผลพวงจากการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เขามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีกำลังใจใน การทำงาน และที่สำคัญผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกว่าคุณถูกเอาเปรียบในหน้าที่การงาน ความ ยุติธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นรากฐานของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่แค่พูดว่าคุณเองมีความยุติธรรม แต่ต้องแสดงออกถึงความยุติธรรม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสัมผัสได้เพื่อความมั่นใจ ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทำได้จริงไม่ใช่แค่พูดอย่าง เดียว

สรุปได้ว่าผู้นำแบบสนับสนุนนี้เป็นผู้นำที่เน้นผู้ตามให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญ แสดง ความรู้สึกเอื้ออาทร อ่อนโยน ให้อภัยเมื่อผู้ตามผิดพลาด มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ตาม มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญเสมอภาค สนับสนุนความสำเร็จของผู้ตาม และมอบรางวัลเมื่อผู้ตาม

ปฏิบัติงานสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ คำชื่นชม ขอบคุณ หรือแม้แต่การเลื่อนตำแหน่ง ก็ถือว่าเป็นรางวัลเช่นกัน ผู้นำแบบนี้ เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามตั้งใจทำงานด้วยความรัก ความจริงใจ มุ่งมั่นในหน้าที่การงาน มักจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อิสลามมีหลักในการครองคน โดยอาศัยบุคลิกภาพของท่านศาสดา ดังนี้ 1) ความสุภาพอ่อนโยน(الرفق) 2) ความเมตตาสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (الرحمة) 3) การให้อภัยไม่ถือโทษ (العفو) 4) ประชุมปรึกษาหารือ (المشاورة) 5) ตัดสินใจและมอบหมายความสำเร็จให้แก่อัลลอฮ์ (العزم والتوكل)

### 7.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Participative Leadership)

เป็นผู้นำที่พยายามใช้การสื่อสารสองทาง คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือผู้นำที่จะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง กระตุ้นความคิด ผู้นำแบบนี้ให้มีส่วนร่วมนี้มักจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ให้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้อภิปรายกลุ่ม เขียนข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบนี้ จะคล้ายกับผู้นำ s3 ของทฤษฎีภาวะผู้นำ ของเฮอร์เช และเบลคชาร์ด

ลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม1) ใ้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ปรึกษาหารือ (กระบวนการชुरอ) 3) ขอความเห็นจากบุคลากร 4) ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆก่อนตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นภาวะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมีทำงานบ่อยๆผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและการเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในที่ทำงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานโดยระบบการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ะดังกล่าวนี้เรียกว่า “ชुरอ” (Shura) คือการปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีมาตั้งแต่สมัยท่านเราะสูล ﷺ และศอฮาบะฮ์ของท่านการงานทุกอย่างจะกระทำโดย

การชुरอ ในหลายเหตุการณ์ด้วยกันที่พบว่า ความเห็นของท่านศาสดามุฮัมมัดถูกนำไปใช้เพราะได้รับการสนับสนุนจากคนส่วนใหญ่ นอกจากจะทำให้เกิดความพอใจและให้ความร่วมมือในระดับสูงจากคนส่วนใหญ่แล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารมากมายในทุกยุคสมัยที่ปกครองโดยคอลีฟะฮ์ โดยเฉพาะสมัยท่าน คอลีฟะฮ์อุมัร

อิสลามสนับสนุนการใช้หลักการงานแบบมีส่วนร่วม หรือกระบวนการชुरอหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า "อชชुरอ" (الشورى) ซึ่งหลักการนี้นักวิชาการมุสลิมมีทัศนะที่ต่างว่ากระบวนการชुरอเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำหรือหรือสนับสนุนให้กระทำทั้งเพื่อให้มนุษยชาติทั้งหลายทำงานเป็นกลุ่ม (ญามาอะฮ์)หรือทำงานทีมีอิสระในความคิด หรือเสนอความคิดเห็นต่างๆ และการปรึกษาหารือกันตามทัศนะอิสลามและยังเป็นรากฐานที่สำคัญในการดำรงอยู่ตามวิถีวัฒนธรรมอิสลาม อัลลอฮ์ตอาลา ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวโดยพระองค์ได้ประทานชื่อชูเราะฮ์หนึ่งในอัลกรุอานก็คือ ชูเราะฮ์ "อชชुरอ" (الشورى) ที่ถูกขนานนามเช่นนี้เพื่อเป็นการชี้แนะถึงสถานะของการปรึกษาหารือในอิสลาม และเป็นการสั่งสอนให้บรรดาผู้ศรัทธาให้ดำเนินชีวิตของพวกเขาอยู่บนแนวทางที่ดีเด่นและสมบูรณ์ยิ่ง คือ "แนวทางแห่งการปรึกษาหารือ (อชชुरอ)" เนื่องจากแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในการดำเนินชีวิตของบุคคลและสังคม

การใช้กระบวนการชुरอจะยังประโยชน์ต่อตนเองและสังคมมากมายเช่นการสร้าง ความชอบธรรมของมติ ความยุติธรรมและสมเหตุสมผลของมติ การตัดสินใจที่รอบคอบและรอบด้าน ท่านเราะฮ์ฮูเองแม่ท่านได้รับการแต่งตั้งและได้รับการชี้แนะแนวทางที่เที่ยงตรงจากพระองค์อัลลอฮ์ และได้รับการปกป้องจากความผิดพลาดความหลงผิดจากการทำบาปและการทำชั่วต่างๆ แต่เมื่อท่านจะทำกิจการใดๆ หรือมีความคิดเห็นใดๆ ก็ตามท่านก็จะใช้กระบวนการชुरอกับบรรดา สอฮาบะฮ์ของท่าน การกระทำของท่านศาสดาดังกล่าว เพื่อกระตุ้นเตือนและสอนให้ประชาชาติของท่านเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของทุกคนเพื่อพัฒนาสังคมโดยไม่ยึดติดความคิดตน

สรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือกระบวนการชुरอ เป็นวัฒนธรรมอิสลามที่ถือปฏิบัติกันมานานไม่วิธีการที่อิสลามบังคับใช้ หากแต่หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิถีปฏิบัติที่อิสลามส่งเสริมโดยเฉพาะการปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจเรื่องใดสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่

อิสลามส่งเสริม โดยวิธีดังกล่าวได้รับการยอมรับและการนำไปใช้จริงของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ และบรรดาศอฮาบะฮ์ของท่านทั้งในเรื่องการบริหารและอื่นๆ

#### 7.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership)

เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างความมีมาตรฐานชัดเจน มีความขยัน มุ่งมั่น กล้าคิดกล้าทำ ให้ความสำคัญด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้เสร็จ

พฤติกรรมที่มุ่งงานตามที่นักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปคือ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจ ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและสนใจว่าผู้ใต้บังคับทำงานดังกล่าวเพียงใด ส่วนด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไอโอแห่งสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกกลุ่มโดยมุ่งงานเป็นหลัก และเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กรเคร่งครัดช่องทางการสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารให้เป็นไปตามตำแหน่งและสายงาน

อิสลามสนับสนุนและส่งเสริมให้มุสลิมมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จนั้นคือทำงานอย่างจริงจังตั้งใจ ดังที่ท่านนบีได้กล่าวไว้ในอัลหะดีษ ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ในโลกคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่ชั่ววันจันทร์และจงทำงานเพื่ออาคิเราะฮ์ของท่าน ประหนึ่งว่าท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้”

(มุสนัดอัลาริษ หะดีษ:1093)

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾



ความว่า “จงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด) ว่า “พวกท่านจงทำงานเถิดแล้วอัลลอฮฺจะทรงเห็นการทำงานของพวกท่านและรอสูลของพระองค์และบรรดามุอฺมินก็จะเห็นด้วย”

(อัตเตาบะฮฺ:105)

และท่านนบียังได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานอีกว่า ความว่า

อนูสรอยเราะฮฺเล่าว่าท่านนบี ได้กล่าวว่า “ การที่พวกท่านคนใดทำงานแบกหามไม่พินบนหลังของเขานั้น ย่อมดีกว่าที่จะไปขอรานจากคนอื่นซึ่งเขาอาจจะให้หรือไม่ให้เขาก็ได้ ”

(บันทึกโดย อัลบุคอรีย์ ,1987:1968)

สรุปได้ว่าผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นผู้นำที่ความสำคัญในเรื่องงานสูง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จและใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงาน พร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮฺ ﷻ

**7.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ (Learning Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องการในการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ หมั่นศึกษาดูงานนอกสถานที่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัดการเรียนรู้การจัดการบรรยากาศการเรียนรู การบริหารกิจการนักเรียน งานแนะแนว เทคโนโลยีสารสนเทศ นิเทศและประเมินการสอน ให้คำแนะนำการเรียนการสอนให้แก่ครู แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูรวมถึงผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสายงานอื่น เป็นแบบอย่างและที่ปรึกษาการสอนแก่ครู ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรมเกี่ยวกับการสอนและมีการแบ่งปันความรู้จากการอบรมให้เพื่อนครูตลอดจนผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสายงานอื่น สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองในด้านการทำงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การศึกษาหาความรู้เป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม การศึกษาสามารถพัฒนาคน องค์กร ให้มีประสิทธิภาพและยกระดับให้สูงขึ้น การศึกษา คือ กระดูกสันหลังของศาสนา คือ แร่ธาตุอันสำคัญยิ่งของอารยธรรมอิสลาม คือ นวัตกรรมทางวิชาการที่มหัศจรรย์มากที่สุด และคือ เครื่องมือที่จะนำพาอิสลามทะยานไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

ผู้มาเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ

อิสลามให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ อายะฮ์อัลกุรอานอายะฮ์แรก ที่อัลลอฮ์ประทานลงมา ก็เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ  
﴿ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

العلق : 1-5

ความว่า “จงอ่านด้วยพระนามแห่งพระเจ้าของเจ้าผู้ทรงบังเกิดทรงบังเกิดมนุษย์จากก้อนเลือดจงอ่านเถิด และพระเจ้าของเจ้านั้นผู้ทรงไ้ญญยิ่งผู้ทรงสอนการใช้ปากกาผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้”

(อัลอาลัก1-5)

จากโครงการของอัลกุรอานดังกล่าว สามารถบ่งบอกถึงความสำคัญของการศึกษาเพราะ การศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำความไปสู่ความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้าด้วยเหตุอิสลามจึง ส่งเสริมให้มนุษย์แสวงหาความรู้

ผู้ที่เป็ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กร ยก ระดับความรู้ จิตใจ ความสามารถ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาพัฒนาบุคลากรด้านจิตวิญญาณหรือเรียกว่า “คุณธรรมและจริยธรรม” ของผู้นำ เองและของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย การพูดคุยประเด็นศาสนาก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนา บุคลากรในด้านจิตวิญญาณ (รูฮานียะฮฺ) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของคน ไม่ว่าจะพูดคุยเป็นรายบุคคล (พีรดิยะฮฺ) หรือแบบกลุ่มศึกษา (ฮาลากาเกาะฮฺ) ก็ล้วนเป็สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างยิงเพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การศึกษาเรียนรู้สำหรับผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ และยังรวมไป ถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการพูดคุยประเด็น ศาสนา ตักเตือนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาจิตใจและความสามารถในการทำงาน ของคนในองค์กรให้ มีประสิทธิภาพต่อไป

## 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและพบว่าม้งานวิจัยที่ เกี่ยวข้องมีดังนี้

ศุรกิจ สะอื้น (2556 : 70-71) ได้ทำการวิจัยการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมุ่ง ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี 4 แบบ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ภาวะผู้นำ แบบสนันสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยใช้กลุ่ม ตัวอย่างเป็นข้าราชการครูสายการสอนในโรงเรียนที่ผู้บริหารสตรี ทั้งหมด จำนวน 151 คน ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาทำงานให้มีการปฏิบัติตามงานสอดคล้องกับการทำงานผู้บริหาร

กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ และผู้บริหารมีการกำหนดแผนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารที่เชื่อว่าสร้างความรู้สึกลงในทางที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเรื่องงาน ผู้บริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเรื่องสวัสดิการ

3.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเห็นใจ ผู้บริหารมีการปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จจากผู้ได้บังคับบัญชา

4.ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายงานที่สร้างความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนางานอยู่เสมอ

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามประสบการณ์ คือ ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปโดยรวมรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยรวม โรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของมหาวิทยาลัยรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน ผลการสรุปวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

2.การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงานในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่ต่างกัน
- 2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่พบความแตกต่าง
- 2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่พบความแตกต่าง
- 2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่ต่างกัน

อสมัดไฟซอล มาปะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 โดยมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำสตรี 2 ด้าน คือภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จากการวิจัยพบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 อยู่ในระดับมากและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านมุ่งสัมพันธ์มีภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าด้านมุ่งงาน

สาธิต มณฑานี (2559 : 68-71) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำ 4 แบบคือแบบขายความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ แบบมีส่วนร่วมแบบสั่งการ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ทุกแบบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปน้อยได้แก่ แบบขายความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ และแบบสั่งการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมจังหวัดมัธยมจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 แยกตามประสบการณ์และตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแต่ละแบบต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรรณดี เกตุแก้ว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา ในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

จากการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกัน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ได้ร้อยละ 58.160 โดยองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 และ 2.874 ตามลำดับนี้ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .645 - .791 2) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .775 3) องค์ประกอบด้านเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .788 4) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .583 - .767 5) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .548 - .708 6) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .705 - .867

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ อย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติ ด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอน ให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การ

อธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ และเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับมรการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานให้งานสำเร็จ

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีและ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของบริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในภาพรวมที่มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยชีวิตที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องการเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การจากปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสตรี พบว่า มี 5 ตัวชีวิตได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

จิราพร แพน้อย (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ภัทรกร อุทธิษ (2551 : บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว จำแนกตามเพศของบุคลากรในโรงเรียนพบว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเพศชาย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่การเข้าสังคมได้ดี การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การมีความริเริ่ม การให้การยอมรับนับถือ การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ระดับพฤติกรรมโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเพศหญิง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การริเริ่ม การเข้าสังคมได้ดี การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การประสานงาน การให้

ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทั้งโดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ทุกด้าน

วันเพ็ญ ชลนําสวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าความต้องการของครูที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน 2) เปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แบบใช้อำนาจและแบบมีส่วนร่วม ส่วนแบบมุ่งความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนการวิจัยโดยมีเนื้อหาสาระ รายละเอียดประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 17 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายจำนวน 74 คน ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 803 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 894 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Samples)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย และครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา รวมทั้งสิ้นจำนวน 894 คน ซึ่งได้ ใช้หลักเกณฑ์กำหนดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970,pp, 608 – 609 อ้างถึงใน พิสนุพงษ์ศรี ,2554) ได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้งสิ้น 265 คน ในจำนวน 17 โรงเรียน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงาน  
การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

ลำดับที่	ขนาด โรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
				ผอ.	หัวหน้า ฝ่าย	ครู	ผอ.	หัวหน้า ฝ่าย	ครู
1	เล็ก	คารุลกุรอ่านนิลการ์ิม	yingo	1	4	36	1	4	10
2		คารุลอิสละห์	ระแงะ	1	4	9	1	4	5
3		คารุลอุลลอม	รือเสาะ	1	4	12	1	4	5
4		จริยธรรม	เวียง	1	4	45	1	4	10
5		อัลมัสโฮร์	บาเจาะ	1	4	13	1	4	5
6		อัลอิสลามียะห์	เจาะไอร้อง	1	4	30	1	4	10
7		อิสลามบูรพา	เมือง	1	7	19	1	4	10
8		โต๊ะดามียะห์	เมือง	1	4	29	1	4	10
9		อิสลามบูรณะโต๊ะนอ	เมือง	1	5	18	1	4	5
10		อัสซุลลามียะห์ตุคีนียะห์	เมือง	1	4	26	1	4	10
11		สนิยาตอิสลามียะห์	เมือง	1	4	11	1	4	5
12		เจริญศาสตร์วิทยา	บาเจาะ	1	4	19	1	4	10
13	กลาง	ฮาซานียะห์	yingo	1	4	55	1	4	15
14		เจริญวิทยานุสรณ์	บาเจาะ	1	4	41	1	4	15
15		สมานมิตรวิทยา	yingo	1	4	34	1	4	15
16	ใหญ่	คารุสลาม	ระแงะ	1	6	325	1	4	20
17		รอมานีเย	เวียง	1	4	81	1	4	20
รวมทั้งสิ้น				17	74	803	17	68	180
				894			265		

ที่มา : สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา (ข้อมูลปีการศึกษา 2558)

จากตารางที่ 1 พบว่า ประชากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา มีจำนวน 17 โรงเรียน จำแนกตามขนาด โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 12 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 3 โรงเรียน ขนาดใหญ่จำนวน 2 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ จำนวน 17 คน ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย จำนวน 74 คน ครูสายการสอน ที่บรรจุในโรงเรียนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 803 คน รวมทั้งสิ้น 894 คน และพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จากแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 17 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้า ฝ่ายจำนวน 68 คน ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 180 คน รวมทั้งสิ้น 265 คน

ส่วนข้อมูลการให้สัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัย 1 คน ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 2 คน ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเอกชน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน การได้มาซึ่งผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์มีเงื่อนไข ดังนี้

- 1) มีวุฒิการศึกษาเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาโท
- 2) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี
- 3) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารและการจัดการ โรงเรียนเอกชนสอน ศาสนาอิสลามหรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

## 2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด นครราชสีมา โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

## 3. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

- 1) แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ ลีเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 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)อะโวลิโอ (Avolio ,1999) ยูลค์ (Yulk ,1994) บัส ( Buss ,1985) อุลริช (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 โดยยึดเกณฑ์พิจารณาการเลือกตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

และยึดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่ได้โดยใช้เกณฑ์วิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์(Absolute )ของบุญชมศรี สะอาด (2545 : 103 ) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นคำถามปลายเปิด ( Open-ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

**2) แบบสัมภาษณ์ (Interview)** ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-official) ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(Semi- structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยถ้อยคำต่างๆในแบบสัมภาษณ์แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

#### 4. การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สำหรับเก็บข้อมูลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1) ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการจากเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่งานวิจัยของสุรภิจ ละเอียด (2556) สัมฤทธิ์ มั่นดอนเรือ (2550) สุพรรณิ มาตโรฬ (2549) เพื่อเป็นแนวทางการสร้าง

2) นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาประมวลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตที่กำหนด จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นตรวจสอบข้อคำถามด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาว่า ใช้ถ้อยคำและประโยคชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ และนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อิมรอน อิมรอน ฌรณกรรักษาเขต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง และ ดร.ซัมซุ สาอุ พิจารณาความสมบูรณ์ ถูกต้องและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำผลการพิจารณาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของเนื้อหาตามโครงสร้าง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 117) โดยกำหนดให้คะแนนการพิจารณาดังนี้

- |     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| + 1 | เมื่อเห็นว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้     |
| 0   | เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้ |
| -1  | เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามโครงสร้างที่ระบุไว้ |

และผลการวิเคราะห์ IOC พบว่า ทุกข้อคำถามมีมากกว่า .6 ซึ่งแสดงว่ามีความเที่ยงตรง

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้ง

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) โดยส่งแบบสอบถามให้กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 50 คน จากนั้นนำมาตรวจหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับซึ่งมีค่าเท่ากับ .899 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha -coefficient) ของครอนบัค (อ้างอิงจากพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125-126)

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและแก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

ส่วนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

7.1) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

7.2) จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยกำหนดขอบเขตให้ คลอบคลุมเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ (2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้

7.3) นำแบบสอบถามที่เสร็จแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7.4) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมาเพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยัง โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมนัดวันเวลารับแบบสอบถามคืน

3) ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 265 ชุดคิดเป็นร้อยละ 100 มาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อศึกษาวิจัยต่อไป

ส่วนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เพื่อประมวลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน โดยขอหนังสือจากสำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ โดยนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยได้ถอดเทปบทสัมภาษณ์และนำมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแยกข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษาเพื่อนำมาหาค่าร้อยละ (Percentage)

2) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) วิเคราะห์ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา แยกตามประเภทการทำงานและขนาดโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของ LSD

4) ข้อคิดเห็นการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นความเรียง

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการพรรณนา ตั้งเคราะห์ ตีความและสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมมาได้ในสนามวิจัยนำมาประกอบอภิปรายผลในการประมวลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่

(1) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

- 1.1 ร้อยละ (Percentage)
- 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 1.4 การทดสอบเอฟ (f-test)

(2) สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

- 2.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)
- 2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลกลุ่มตัวอย่างและผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### 1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1) ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเป็นบุคลากรใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 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 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 17 โรงเรียน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
ชาย	98	35.8
หญิง	167	64.2
<b>รวม</b>	<b>265</b>	<b>100.0</b>

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

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

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
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>	<b>3.59</b>	<b>.75</b>	<b>มาก</b>

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 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	.89	มาก
2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.70	.87	มาก
3. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรมีความเป็นกันเองผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย	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** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี  
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ภาวะผู้นำ  
แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายแบบและผลเฉลี่ยรวม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ
1.ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงา เท่าๆกัน	3.46	.92	ปานกลาง
2.ผู้บริหารยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความเต็มใจ	3.53	.89	มาก
3.ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจ ด้วยการประชุมหารือ	3.64	.83	มาก
4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการ ตัดสินใจ	3.59	.91	มาก
5.ผู้บริหารจะขอคำปรึกษา จากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะ ตัดสินใจ	3.44	.91	ปานกลาง
6.ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.43	.87	ปานกลาง
7.ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น ในการทำงานจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	2.63	มาก
8.ผู้บริหารนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามา พิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงาน	3.48	.88	ปานกลาง
9.ผู้บริหารให้ความสำคัญในกระบวนการปรึกษาหารือใน การบริหารงาน	3.52	.86	มาก
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>	<b>3.53</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน  
เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก( $\bar{x} = 3.53$  , 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 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา 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
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>	<b>3.71</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>

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. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	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
<b>ผลรวมเฉลี่ย</b>	<b>3.23</b>	<b>.64</b>	<b>ปานกลาง</b>

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)
<b>รวมค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.35</b>	<b>.69</b>	<b>3.71</b>	<b>.60</b>	<b>3.72</b>	<b>.81</b>	<b>9.9296</b>	<b>.002**</b>	<b>(1,2)(1,3)</b>

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 Songkhla University  
Pattani Campus

ผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนระของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนระของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสโดยแยกแต่ละด้าน ปรากฏดังรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 11** แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในแต่ละแบบตามทัศนระของบุคลากร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

แนวทางการส่งเสริม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี		
<b>ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ</b>		
1	ผู้บริหารควรชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย รวมถึงบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	21
2	ผู้บริหารควรใช้อำนาจที่ถูกต้องกับผู้ที่บังคับบัญชาการ ไม่ใช่อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดัน แก่ผู้ที่บังคับบัญชา	19
3	ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี คอยแนะนำ วิธีการทำงานและเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ที่บังคับบัญชา	14
4	ผู้บริหารควรใช้อำนาจในการบริหารต่อผู้ที่บังคับบัญชาตามครรลองของอิสลาม (อัลกุรอานและฮัจซุนนะฮ์)	4
5	ผู้บริหารต้องเด็ดขาดในการตัดสินใจ	4
<b>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ที่บังคับบัญชา</b>		
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		
<b>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>		
1	ผู้บริหารควรให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น	17
2	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม	17
3	ผู้บริหารควรใช้กระบวนการชুরอ ในการบริหารงาน	13
4	ผู้บริหารควรยึดมติในที่ประชุมเป็นหลัก ไม่ทำตามใจตนเอง	4
<b>ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน</b>		
1	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องาน และทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และมอบหมายความสำเร็จต่ออัลลอฮ์	25
2	ควรนิเทศติดตามประเมินผลงานเป็นรายบุคคล	15
3	ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรในการสร้างงานตาม โครงสร้าง และเป้าหมายที่วางไว้	11
4	มอบหมายหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล	6
5	ผู้บริหารควรไว้วางใจ มั่นใจในความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	6
6	ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3
<b>ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้</b>		
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 ขอความช่วยเหลือ แทน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกอยากทำงานให้ด้วยความจริงใจ สาม ควรมอบหมายงานที่เป็นความคิดเห็นและคำปรึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องด้วยมากกว่าการใช้อำนาจ

บังคับให้ทำ การลดอำนาจลงสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี  
ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 29 มกราคม 2560)

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารนับว่าเป็นความสำคัญลำดับต้นๆของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการใช้อำนาจและการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเพราะการสื่อสารมิใช่เพียงการพูดคุยกันอย่างเดียวแต่ยังรวมถึง การแสดงพฤติกรรมที่ให้เห็นซึ่งความสนใจ ตั้งใจฟังสิ่งที่อีกคนพูด เอาใจใส่ การตั้งคำถาม คิดตามการตอบสนองการรับรู้การสื่อสารอีกฝ่ายหนึ่งและกระตุ้นพฤติกรรมอื่นๆที่เหมาะสมเพื่อสื่อความหมายที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะทำงานเล็กหรือใหญ่ ก่อนลงมือปฏิบัติต้องมีการสื่อสารที่ดีเสมอ ผู้เชี่ยวชาญได้สะท้อนว่า

“การสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำงาน ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนไม่ว่าจะเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ต้องอธิบายให้ชัดประชุมคุยกัน 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 ความพึงพาทอภัยกัน 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 นี่คือการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี อย่างที่ 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. ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แน่นอน  
ภารกิจของโรงเรียนจะนำไปสู่ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

การที่ผู้บริหารวางตัวสูงเกินไป ไม่เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นส่วนหนึ่งในการ  
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  
โดยเฉพาะคนที่มีฐานะทางสังคมด้อยกว่าตน สิ่งนี้จะเป็น  
ความรู้สึกด้านลบคือ ตะกั๊บบูร ซึ่งอิสลามไม่ชอบ ทั้งหมดอยู่ที่

จิตใจ คือหัวใจเป็นอิสลาม ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เราต้องกลับมาสู่อิสลาม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 29 กุมภาพันธ์ 2560)

### 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่า การทำงานที่เน้นกระบวนการชুরอ เป็นหัวใจหลักของการทำงานระบบองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีทีมงานที่มีความหนักแน่น เป็นหนึ่งเดียว ไม่แตกแยกกัน มีการปรึกษาหารือกัน ทั้งหมดนี้อยู่ที่ผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนและบริหารจัดการ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่ม จูงใจคนทำงาน ด้วยการงานมอบหมายงานใหม่ๆ ใ่วางใจในความสามารถของทีมงาน เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าๆกับงาน มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรึกษาหารือ(กระบวนการชুরอ) กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มักใช้วิธีการติดต่อแบบสองทาง ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ และเป็นผู้บริหารที่ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความสุขในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ไม่ยาก ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

“ การที่ไม่มีการทำงานแบบส่วนร่วมการปรึกษาหารือก็จะไม่เกิดผู้บริหารที่ทำงานคนเดียว ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีการชुरอ หากว่าเขาล้มเหลวเขาก็ต้องกลับไปหาทีมงานเขาอยู่ดี นั่นคือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา องค์กรที่ไม่มีกระบวนการชुरอ หรือปรึกษาหารือเขาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนเขาจะเกิดการเรียนรู้ที่จะไล่หาถึงกระบวนการนี้ขึ้นมา ผู้บริหารหลายคนรู้สึกว่าเขาทำงานเหนื่อย ทำงานคนเดียว เพราะเขาขาดการชुरอนี้ไง สุดท้ายเขาก็จะไม่ได้รับความร่วมมือจากใครเลย งานก็จะล้มเหลว ถ้าผู้บริหารที่มีคุณภาพ เขาจะเน้นกระบวนการชुरอทันที”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

กระบวนการชुरอ การปรึกษาหารือ ต้องคุยให้จบและสรุปได้ในที่ประชุมไม่ให้นำไปคุยต่อภายหลังเนื่องจากจะมีปัญหาตามมา 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 ผู้บริหารต้องจัดทีมงานเองและต้องถือกฎกัน 1. ผู้บริหารจะต้องเช้ทีมงานให้ถูกคน มอบหมายงานให้ตรงกับ ความสามารถและความถนัด ของแต่ละคน 2.ผู้บริหรจะต้องรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถหรือ ถนัดเรื่องใด 3. ผู้บริหารต้องใจ ถึง สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอตามความต้องการต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพียงพอต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 4. ผู้บริหารต้องสนับสนุนด้านสวัสดิการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง เพียงพอหรือเท่าที่ สามารถ 5.ผู้บริหรต้องอำนวยความสะดวกในการ ทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จของงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข,29 มกราคม 2560)

เมื่อผู้บริหารทำทุกอย่างดีที่สุดแล้ว มีความตั้งใจ พยายาม มุ่งมั่น และอยู่เคียงข้างผู้ใต้ บัญชามาโดยตลอด ถือว่าเป็นความพยายามที่สุด และสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย ก็คือการตั้ง เจตนาที่ดีและการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ตาอาลา ซึ่งเป็นวิธีการที่ประเสริฐที่สุด อีกทั้งยังทำให้มีความ เป็นศิริมงคล (บารอกะฮ์) ถึงแม้งานนั้นไม่ได้ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจเท่าที่ควร 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 “จงหาความรู้ตั้งแต่มืดจนถึงหลุมฝังศพ” เพราะฉะนั้น ณ วันนี้ การศึกษาไทยยังคงเน้นอยู่ในเรื่องการศึกษาย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 12 มกราคม 2560)

ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดปัญญาซึ่งผู้บริหารสตรีจะต้องมี ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เน้นย้ำว่า

“ มิติทางปัญญา จะเป็นเรื่องของความรู้ ซึ่งผู้นำสตรีก็จะต้องมี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

การที่ผู้บริหารสตรีมีการศึกษาเรียนรู้บ่อยก็ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารสตรีไม่สนใจการศึกษาเรียนรู้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของสตรีและภาระหลักที่มีอยู่แล้วคือบทบาทการเป็นมารดาที่ต้องตรบียะฮุดุก 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 พูดถึงการบริหารเวลา 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 พูดคุยกับคนเก่งคนมีความรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันก็ได้ 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 ที่  
เราสามารถเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ได้ ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

นอกจากรูปแบบการพัฒนาที่ได้ออกแบบเพื่อผู้บริหารสตรีมุสลิมเป็นการเฉพาะแล้ว  
ผู้เชี่ยวชาญหลายๆท่านได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาตนเองเพื่อผู้บริหารสตรีที่มีข้อจำกัดด้าน  
เวลาและภาระหน้าที่แต่ยังต้องการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด ผู้บริหารสามารถพัฒนาและส่งเสริมภาวะ  
ภาวะผู้นำได้ด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุ

“พอ.คิดว่า กระบวนการฮาลาเกะฮุ หรือที่เรียกว่า กลุ่มศึกษาอิสลาม  
เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถ พัฒนาความเป็นผู้นำได้ เป็นอย่างดี”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นกระบวนการที่ถือปฏิบัติตั้งแต่สมัยท่านนบี  
และมีการใช้เรื่อยมา กระบวนการกลุ่มศึกษานี้มีความสำคัญมาก เป็นกระบวนการพิเศษที่สามารถ  
เติมเต็มส่วนที่ขาดหายไป โดยเฉพาะในช่วงที่เราไม่สามารถใช้กระบวนการแบบปกติได้ ดังที่  
ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า

“กระบวนการนี้(ฮาลาเกะฮุ) เป็นชุนนะฮุอยู่แล้ว ตั้งแต่ในสมัยท่านนบี  
ในขณะที่มุสลิมเข้มแข็งกระบวนการนี้ก็ยังมีอยู่ ในศตวรรษที่ 19 ในขณะที่  
ที่กระบวนการพัฒนาคนถูกทำลาย ระบบซีคิวลาร์ เราจะหวังพึ่ง  
กระบวนการปกติไม่ได้ เราต้องใช้กระบวนการต่างหากเข้ามา  
เพราะฉะนั้นในหลายๆประเทศ กระบวนการที่เข้ามาต่างหาก เป็น  
กระบวนการกลุ่มศึกษา บางคนเป็นอุสเราะฮุ บางคนเป็นฮาลาเกะฮุ บาง  
คนเป็นการอบรมเฉพาะ ก็แล้วแต่ แต่อย่างไรกระบวนการนี้ก็ยังมี  
ความสำคัญ เพราะจะหวังพึ่งกระบวนการปกติเห็นที่จะไม่ได้ ต้องพึ่ง  
กระบวนการพิเศษ คือ ระบบปกติ ที่เน้นวิชาการ ไม่ได้เน้นวิญญาณ แต่  
เนื้อหาที่เราใส่ เหมือนกับว่า เติมเต็มในสิ่งที่ขาดตกบกพร่อง กระบวนการ  
อุสเราะฮุ ฮาลาเกะฮุ และการศึกษาด้วยตัวเองคือสิ่งที่เติมเต็มในสิ่งที่ขาด  
หายไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

ฮาลาเกะฮุเป็นเวทีแห่งการนำเสนอซึ่งกันและกัน เป็นเวทีการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง จากบทเรียนที่ได้รับจากกลุ่มทำให้มีเวลาทบทวนถึงข้อบกพร่องของตนเองและหาทางแก้ไขอย่างไร ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้สะท้อนมาว่า

“กิจกรรม ฮาลาเกะฮุ ที่จะเป็นเวทีแห่งการนำเสนออย่างหนึ่ง บางทีการพูดจากับคนที่มีความรู้ระดับผู้นำ ผู้บริหาร เราแทบไม่ต้องพูดอะไรมาก พูดน้อยๆ ให้แนวทาง ก็พอแล้ว เพราะเขามีความรู้มากอยู่แล้ว กระบวนการฮาลาเกะฮุ เราคุยแค่ประเด็นเดียว แต่ให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นในประเด็นนั้นออกมา หลังจากฟังครบทุกคน ก็เก็บสิ่งที่เป็นความคิดเห็นของเขาแล้วสรุปเป็นประเด็นสำคัญหรือถอดบทเรียนออกมา เราไม่ต้องดูว่าใครพูด แต่ให้ฟังในสิ่งที่เขาพูดออกมา จากนั้นเราก็มาทบทวนตัวเองว่า เราบกพร่องตรงไหน จะแก้ไขอย่างไร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 29 มกราคม 2560)

อีกท่านได้กล่าวว่า

“ด้านความรู้ก็เช่นกัน ต้องพัฒนา จะทำฮาลาเกะฮุหรืออูสเราะฮุ เป็นการอบรมด้านความรู้สักแต่จะเน้นด้านคุณธรรมมากกว่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ จ, 9 กุมภาพันธ์ 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุไม่ได้แค่พัฒนาภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ แต่สามารถพัฒนาได้ทุกด้าน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้เน้นย้ำว่า

“กระบวนการฮาลาเกะฮุสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ทุกแบบ ทั้ง 5 แบบที่น้องทำ สามารถส่งเสริมพัฒนาได้หมดเลย ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 29 มกราคม 2560)

กระบวนการฮาลาเกะฮุมิได้เป็นการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการสร้างผู้นำที่ผ่านการดัดบิยะห์ตามแบบฉบับของท่านบีอีกด้วยซึ่งเป็นที่ยิ่งใหญ่มาก แต่ปัจจุบันหลายคนมองข้ามกระบวนการนี้เป็นเรื่องที่น่าเสียดาย ดังที่ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้สะท้อนแนวคิดนี้ว่า

“คนๆหนึ่งที่ถูกหล่อหลอม 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

“ กระบวนการฮาลาเกาะฮุสามารถฝึกความเป็นผู้นำได้ 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 และเพิ่มเติมด้วยกระบวนการฮาลาเกาะฮุซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่แนะนำ ให้การยอมรับ และยืนยันว่า สามารถส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามแบบฉบับท่านนบีและเหล่าสาวฮายะฮุได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาเนื้อหาและหลักสูตรที่บรรจุในกิจกรรมนั้นด้วย จึงกล่าวได้ว่า หากผู้นำหรือหรือผู้บริหารสตรีมีศักยภาพที่สมบูรณ์จะนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ต่อไป

## 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

ส่วนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 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) เรดดิน (Reddin,2010)อะโวลีโอ (Avolio ,1999) ยูลค์ (Yulk ,1994) บัส (Buss ,1985) อุลริค (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 ในการตัดสินใจด้วยการประชุมหารือ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **แบบมุ่งความสำเร็จของงาน** ครูและบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่องานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้างและขอบเขต 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 ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือผู้บริหารมีการศึกษาคูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 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 ให้ความสำคัญกับปัญหาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและผู้ที่แก้ปัญหาเป็นผู้บริหารสามารถชี้แนะแนวทางการทำงานบอกแนวทางการทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 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 ผู้บริหารควรใช้ความกระบวนกรชูรอ (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 เช่นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาแบบอخصาศัย การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่มีประสบการณ์ การเข้ารับการอบรม สัมมนาทางวิชาการ รวมทั้งการดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาแบบกลุ่ม(กระบวนกรฮาลาเกาะฮฺ) ซึ่งสอดคล้องกับอิสลามที่ได้สั่งใช้ให้มนุษย์ได้ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา การศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารสตรี เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมพัฒนาให้มีการศึกษาเรียนรู้ไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารไม่ว่าจะหญิงหรือชายก็ต้องศึกษาหาความรู้แม้ว่าผู้บริหารสตรีมีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาเรียนรู้อย่างไรก็ตาม ทุกปัญหาที่มีทางออก ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาในกรณีที่ผู้บริหารสตรีประสบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาเรียนรู้ด้วยหลากหลายวิธีรูปแบบการศึกษาไม่ใช่เรียนในห้องอย่างเดียว การทำกลุ่มศึกษา (ฮาลาเกาะฮฺ)การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์การศึกษาแบบอخصาศัยเป็นการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง อีกรูปแบบหนึ่ง การศึกษาวิชาการใหม่ๆด้วยตนเองเป็นรูปแบบการศึกษาที่สามารถทำได้ตลอดเวลาที่ผู้บริหารสะดวก 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 อาจจะสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่ทำงานดีด้วยการขึ้นค่าตอบแทน ด้วยการพูด ด้วยการแสดงให้เห็นเกียรติซึ่งกันและกันทั้งนี้ 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 และเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์จึงสามารถใช้แรงจูงใจ เพื่อส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงาน 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 ทัศนคติเหล่านี้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ถ้าเขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้นางก็ดำเนินไปด้วยดี” 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

แม้กระทั่งนักการภารโรง 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 และการปรึกษาหารือกันตามทศนะอิสลามและยังเป็นรากฐานที่สำคัญในการดำรงอยู่ตามวิถีอิสลาม 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 หะยีเวาะยา (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 เป็นพินูเราะฮ์ที่อัลลอฮ์ 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 พิจารณาได้ว่าเพราะผู้บริหารสตรีเห็นว่าการเรียนรู้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆอย่างรวดเร็วมีความจำเป็นและมีผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ วรรณดี เกตุแก้ว(2552 : 171 ) ได้ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเน้นการมีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ สอดคล้องกับ อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต (2560) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ อิสลามสอนให้มุสลิมมีการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงของโลกก็เร็ว เพราะฉะนั้นถ้าผู้นำไม่ศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะทฤษฎีใหม่ๆ ก็จะทำให้ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่า ผู้นำหญิงหรือชายก็เหมือนกัน แต่ที่นี่ ผู้หญิงมีข้อจำกัดมากกว่า ต้องทลายข้อจำกัดเหล่านี้ให้ได้ ” สอดคล้องกับ มัสนะห์ 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 เป็นจำนวนมากที่สามารถเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้แก่ผู้บริหารสตรีเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการศึกษาได้ 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 การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์ ไม่ควรยึดติดกับวิธีการเรียนรู้แบบอบรม สัมมนา หรือเรียนในห้องเพียงอย่างเดียว ในมุมมองที่กลับกันผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสาเหตุที่ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้มีระดับต่ำนั้น อาจจะเป็นเพราะว่า เกิดจากความพร้อมของตัวผู้บริหารสตรีเองโดยตรง เนื่องจากบางท่านที่ก้าวมาสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นไม่มีความถนัดและไม่ค่อยสนใจด้านการบริหารมากนักแต่ด้วยความจำเป็นเพราะเป็นทายาทของเจ้าของโรงเรียนจึงต้องรับผิดชอบในหน้าที่ตรงนี้ 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 ดังนั้นการที่ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าได้มีโอกาสใกล้ชิด เข้าถึงผู้บริหารรวมถึงการที่สามารถถ่ายทอดทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยทั่วไป เนื่องจากได้รับความรู้ที่มาจากประสบการณ์ตรงที่มีต่อผู้บริหารนั่นเอง

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



ผลการวิจัยของ วันเพ็ญ ชลนาศูวรรณ ( 2549, บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นการเปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี 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) ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาตนเอง ด้านศึกษาเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารสตรีที่มีภารกิจประจำด้านครอบครัวและมีข้อจำกัดเรื่องเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสตรีได้ส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติ การศึกษาภาค บังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กิติ ตย์คตานนท์. 2543. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- กุคามะสุ. 2547. บทบาทของมุสลิมะฮ์กับบางคำถามต่อการวางตัวในสังคม. กรุงเทพฯ : ฝ่ายกิจการ มุสลิมะฮ์ สมาคมนิสิตนักศึกษาไทยมุสลิม.
- เกษม ศิริสัมพันธ์. 2526. นโยบายและแนวทางในการจัดการประถมศึกษา. โรงพิมพ์คุรุสภา.
- จารุวัจน์ สองเมือง. 2557. พลังมุสลิมะฮ์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). ปัตตานี : ฝ่ายกิจการสตรี สถาบันอิสลาม.มหาวิทยาลัยฟาฏอนี .
- จอมพงศ์ มงควงนิช. 2556. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. 2544. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชัยยิด อบุล อะลา เมาคุดี. 2546. ตัฟซีร์มุลกุรอาน ความหมายคัมภีร์อัลกุรอาน เล่ม 7 . บรรจง บินกาซัน แปล. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสืออิสลาม .
- ชัยยิด อบุล สะซัน อลี อันนัดวียุและคณะ . 2547. บทบาทของมุสลิมะฮ์กับบางคำถามต่อการวางตัว ในสังคม.กุคามะสุ แปลและเรียบเรียง กรุงเทพฯ : ฝ่ายกิจการมุสลิมะฮ์ สมาคมนิสิต นักศึกษาไทยมุสลิม.
- นาเซอร์ จับนาว. 2548 . อิสลามและการจัดการ(Islam & Management). นิเลาะ แวอูเซ็งแปลและ เรียบเรียง ปัตตานี : วิทยาลัยอิสลามศึกษา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช.2547. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเซลซ.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สุริยวิริยสาส์น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พ่องพรรณ ดรั้มมงคลกุลและคณะ. 2555. การออกแบบการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิสนุ ฟองศรี. 2554. วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร :ด้านสุทธาการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. 2555. การเขียนรายงานวิจัยทางและวิทยานิพนธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์.

- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- มุฮัมมัด อะดี กุฎบุ. 2555. **เชอผู้อยู่เคียงข้างท่านรอฮูลู** (เล่ม 1) ะหะฟีละหือบรอฮีม, บิตี อิบิบักร์ แพลและเรียบเรียง กรุงเทพฯ: นิตวีดาการพิมพ์.
- มุฮัมมัด อะฎียะฮ์ อัล-อิบรอฮีม. 2554. **การศึกษาในอิสลาม**. บรรจง บินกาซัน แพล กรุงเทพฯ: นิตวีดาการพิมพ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. 2545. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ท.
- ยูซุฟ นิมะ. 2557. **พลังมุสลิมะฮ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). ปัตตานี: ฝ่ายกิจการสตรีสถาบันอิสลาม. มหาวิทยาลัยฟาฏอนี.
- รังสรรค์ ประเสริฐ. 2548. **ภาวะผู้นำ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2559. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สามรัตน์. 2555. **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ธนเพสแอนด์กราฟฟิค.
- วัชรานันท์ เถาเรียนดี. 2556. **ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ: ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 12. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวิริยสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีระพิมพ์และไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิกาน. 2536. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมชาติ กิจบรรจง. 2548. **พัฒนาคน พัฒนางาน การบริหารบุคคลยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้าสุพรรณ.
- สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2554. **สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา 2011/2554**. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 12. (มปป). **จากปอเนาะ...สู่โรงเรียน 3 ยอดนักการศึกษามุสลิมชายแดนใต้**. ศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 12 กระทรวงศึกษาธิการ.

- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2545. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สมาคมนักเรียนเก่าอาหรับ.1998. **พระมหาคัมภีร์อัลกุรอานพร้อมแปลเป็นภาษาไทย**. อัลมาดีนะฮ์ อัลมุเนาวาเราะฮ์: ศูนย์กษัตริย์ฟาฮัดเพื่อการพิมพ์อัลกุรอาน.
- อะห์มัด อิบรอฮีมอบูซอิน. 2551. **การบริหารการจัดการในอิสลาม (Management in islam)** ฮาเราะะ เจ๊ะโคแปลและเรียบเรียง. ปัตตานี : วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อบูอัดนัน อะหมัด อัลฟารีดี. 2550. **ข้ออุปมาแต่...สตรีมุสลิม**. มั่นศูร์ อับดุลเลาะ แปลและเรียบเรียง . สงขลา : อาลีฟาณิชย์.
- อาลี โมฮัมมัด ญบรอน ซอและห์ . 2551. **การบริหารศึกษาในอิสลาม (Educational Administration : An Islam Perspective)**. นิเลาะเวอูเซ็ง แปลและเรียบเรียง ปัตตานี : วิทยาลัยอิสลามศึกษา.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2541. **มุมมองนายอานันท์**. กรุงเทพฯ: มติชน.
- อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต. 2551. **ปรัชญาการศึกษาอิสลาม**. ปัตตานี : ภาควิชาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี.
- \_\_\_\_\_ . 2550. **ประวัติการศึกษาอิสลาม**. ปัตตานี : ภาควิชาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- เอส. เอ็ม. มะคานี อับบาซี. 2544. **ภรรยาอันมีอามัด**. บรรจง บินกาซัน แปล กรุงเทพฯ : อัลอามีน.
- อับดุลเราะหฺมาน อับดุลกาเร็ม อัชชีหะฮ์. 2555. **ฐานะของสตรีได้ร่มาอิสลาม**. อิบนูร์อมลี ยูนุส , อิบรอเฮมมูฮัมมัด แปล.wwaii: กุรงรียาด.
- อับดุลลฮุสอ์อ์. 2550. **เคาะลีฟะฮ์ผู้ทรงธรรม**. ดลมนรจนัน บากา แปลและเรียบเรียง.พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : อิสลามิกอะคาเดมี่.

### หนังสือภาษาอังกฤษ

- Abdul Rahman Al-sheha. 2000. **Woman In the shade of Islam**. Islamic Education. Center. House, R. J, & Mitchel, R.R. 1974. **Path-goal theory of leadership**. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.
- Hoy., W. K., & Miskel, C. G. 1991 . **Education administration : Theory, research and practice**. (4<sup>th</sup> ed.). Singapore : McGraw – Hill.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. 1970 . **Determining sample size for research activities**, Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607 -610.
- Robbin, S. P. (1980). **Essentials of organization** behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, O., & Osborn, N. N. (1997). Organization behavior (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R.M. 1974 . **Personal factors associated with leadership: A survey of literature**. Journal of Psychology, 25, 35-71..
- Terry, O. 1960 . **In pursuit of excellence**. Champaign. IL: Human Kinetics.
- Vroom, B. S., & Yetton, P. 1973. **Personal administration: A point of view and method** (8<sup>th</sup> ed.) New Delhi: McGraw – Hill.
- Vroom, B. S. 1976 . **Stability and change in Kaman characteristic**. New York: McGraw – Hill.
- Bass, B. M., & Stogdill. **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications**. 3<sup>rd</sup> ed., New York: Free press.
- Barr, A. S., & Others. 1947 . **Supervision Democratic Leadership in Improvement of Learning**. New York: Appleton Century-Crofts, Inc.
- Best, John W. 1977 . **Research in Education**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Clift, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Cronbach, Lee. 1990 . **Essentials of Psychological Testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Halpin, Andrew W. 1966 . **Theory and Research in Administration**. New York: The Macmillan Company.
- Reddin, Williams J. 1970 . **The 3-D Management Style Theory: Theory Paper 2**. Canada: Social Science System.
- Robbins, Stephen P. 1989 . **Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications**. 4<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

### หนังสือภาษาอาหรับ

al-Bukhari.1993. **SAhiih al-Bukhari**.5 ed. Dimashq : Dar Ibnkathir.

al-dhahabi. 1998.**SayrA’lam al-Nubala’**.vols. 2 .Bairut: Mu’assasahal-Risalah.

IbnSa'ad. 1990 **al-Tabaqat al-kubra**. vol. 2,8. Bairut: Dar al-kutub al – Ilmiyah.

Al-jumayli. 1994. **Nisa' al-Nabi**. Bairut : Dar waMaktabat al-Hilal.

Qutb, Muhammad. 1986. **A'ishah Muallimat al-rijal wa al-Ajyal** .al-Qahirah : MaktabatalQuran.

### หนังสือภาษามลายู

Saedah Siraj. 2001. **Pendidikan Rumah Tangga**. (Cetakan 1) Kuala Lumpur : Ampang Prees Sdn, Bhd.

Ahmad Amir Zainal Adnan Nurasikin Ahmad. 2009. **50 Tokoh Islam Yang Membangu Dunia** Selangor Malaysia : Pts Publication & Disrtibutor sdn. Bhn.

### วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. 2559. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร. คุยฉินิพนธ์ สาขารัฐศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาศาสตร์ ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.**

กัลยานี พรหมทอง . 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

จิราพร แพน้อย. 2551. **การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้วเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.**

ชูเฟียร์ คำสำราญ. 2549. **การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**

ปรียาพร ศรีแก้ว. 2559. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**



- ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 .** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พาดือเมาะ หงะหงอ. 2546. **บทบาทท่านหญิงอาอิชะสุ บินติ อปีบักกู (เราะฎียัลลอฮูอันฮูมา)**ในด้าน **สังคมและวิชาการ .**วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภัทรภร อุทรักษ์. 2551.**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑนา ภัคคุนนานนท์และคณะ. 2559.**อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียน ประถมศึกษาของไทย ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557 - 2567).**วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วาสนา สุขประเสริฐ. 2547. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดยโสธร.**วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วันเพ็ญ ชลนาศูวรรณ. 2549. **การศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร สตรีโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.** งานนิพนธ์ งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒน์ชัย แนสะและ. 2554. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดสตูล.**วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรรณดี เกตุแก้ว. 2552. **การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา , บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริลักษณ์ เงามดำ . 2554. **บทบาทของผู้นำสตรีท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลด้านการพัฒนาท้องถิ่น.**ปริญญา นิพนธ์รัฐประศาสนศตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาธิต มณฑานี. 2559. **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**

- จังหวัด ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาเขต 4.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- สุริดา สมานพันธ์. 2548. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ศึกษา เฉพาะกรณี : องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุพรรณิ มาตรโพธิ์. 2549. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย ของรัฐในเขต  
กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรกิจ ลีอิน. 2556. ภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ มั่นคอนเรือ . 2550. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในทรรณะของครูผู้สอน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อะมีนา ดือระซอ. 2553. บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อารพ ะหะยีมะ. 2554. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัด  
ชายแดนภาคใต้ . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อาสมัด ไฟซอล มาปะ. 2554. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี  
เขต 3. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อุดมเดช ดวงแก้ว . 2551. บทบาทผู้นำสตรีการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่นของเทศบาลนคร  
เชียงราย. รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต(การเมืองการปกครอง) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรวรรณ เสือ โคร่ง. 2556. ภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

### บทความวารสาร

ลิขิต ธีรเวคิน. “คุณสมบัติ 15 ก ของผู้นำที่ประสงค์และไม่พึงประสงค์”(2546, 27 มิถุนายน).  
ผู้จัดการรายวัน. หน้า 9.

### สืบค้นออนไลน์ :

krualee. 2553 . “บุคลิกภาพของนบีมุฮัมมัด แบบอย่างที่ดีที่ควรปฏิบัติในการดำเนินชีวิต”.

[Http://islamhouse.muslimthaipost](http://islamhouse.muslimthaipost).

สืบค้นเมื่อ (9 สิงหาคม 2557).

Kriengsak.2555. “ปลูกฝังภาวะผู้นำของสตรี”.

<http://www.Kriengsak.com/node/1275>

สืบค้นเมื่อ (26 กันยายน 2557).

Luerat.2552. “เพศหญิงกับภาวะผู้นำ – ความท้าทายที่น่าสนใจ ”.

<http://woman.sanook.com>

สืบค้นเมื่อ (26 กันยายน 2557).

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. 2557. “การพัฒนาตนเองเพื่อผู้นำที่แท้จริง”.

[WWW.hrraining.co.th](http://WWW.hrraining.co.th).

สืบค้นเมื่อ (3 มีนาคม 2560)

หมัดฟาซี รุบบามา. 2552 . “สิทธิมนุษยชนของสตรีกับการเป็นผู้นำในอิสลาม”.

<http://www.l3nr.org/posts/311830>

สืบค้นเมื่อ (3 กันยายน 2557).

ศศิธร จันทโรทัย. (มปป.) “สตรีนิยมคืออะไร (Feminism) ในมโนทัศน์ของคนไทย ”

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนเศรษฐ.

สืบค้นเมื่อ (3 กันยายน 2557).

อรุณ บุญชม.2550. “ครองคน ครองตน ครองงาน”.

[WWW.islammore.com](http://WWW.islammore.com)

สืบค้นเมื่อ (10 ตุลาคม 2556)

### บุคลากรกรม

ชานูชี เบญจมันต์ (ผู้ให้สัมภาษณ์) หมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง (ผู้สัมภาษณ์), บ้านเบญจมันต์  
ตำบลคอนรัก อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560.

มัรยัม ตาเมาะ (ผู้ให้สัมภาษณ์) หมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง (ผู้สัมภาษณ์), โรงเรียนคารุลบารอกะฮ์  
ตำบลบานา อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2560.

มัสนะห์ สารี (ผู้ให้สัมภาษณ์) หมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง (ผู้สัมภาษณ์), สำนักงานการศึกษาเอกชน  
จังหวัดปัตตานี ถนนสฤยดี อำเภอเมืองจังหวัดปัตตานี  
เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2560.

นาซอพะห์ หะยีเวาะยา (ผู้ให้สัมภาษณ์) หมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง (ผู้สัมภาษณ์), โรงเรียนอุดมศาสตร์  
วิทยา ตำบลบุดี อำเภอเมือง จังหวัดยะลา เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2560.

อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต (ผู้ให้สัมภาษณ์) หมอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง (ผู้สัมภาษณ์), วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถนนสุริยะประดิษฐ์  
ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2560.

**ภาคผนวก**

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา โทร 09-3667-3173

ที่ มอ751/

วันที่ 23 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน สำเนาแจ้งท้าย

ด้วยนางขอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทรอง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้แล้ว เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สำหรับแบบสอบถามและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สำหรับแบบสัมภาษณ์ ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

ข้อความเดียวกันเรียน

1. ดร.ซัมซู สาอุ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต



ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐/ ๑๒๓๐

วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ถนนเจริญประดิษฐ์  
ตำบลรู่สะมิแล อำเภอเมือง  
จังหวัดปัตตานี

๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทำการทดลองเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางขอสนิษฐ์ หะยีเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการ  
จัดการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด  
สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๖๓๗๘๙๓๓๖๓

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๕





ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๘/๑๒๒๙

วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรูสะมิแล  
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางขอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการ  
จัดการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัด  
สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะห์มัด ยี่สุนทร อาจารย์  
ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ

โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๖๓๗๘๘๓๓๖๓

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๕



ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๘/ ๑๒๒๘

วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะแล  
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี

๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท

เรียน

ด้วยนางขอสนันท์ หะยีเซ็ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทรอง อาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง มา ณ

โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๘๗๙๑๔๕๗๘๗

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๕

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อโรงเรียน

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต รองผู้อำนวยการฝ่ายบัณฑิตและวิจัย  
วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ประธานหลักสูตรการบริหารและการจัดการ  
การศึกษาอิสลาม  
วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. ดร.ซัมซุ สาอุ อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารและการ  
จัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

- |                                             |                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายชานูชี เบญจมันต์                      | นักวิชาการอิสระ อดีตผู้อำนวยการสำนักงาน<br>การศึกษาเอกชนอำเภอหนองจิก<br>จังหวัดปัตตานี                                                              |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.อিবรอฮีม ณรงค์รักษาเขต | รองผู้อำนวยการฝ่ายบัณฑิตและวิจัย<br>วิทยาลัยอิสลามศึกษา<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์<br>วิทยาเขตปัตตานี                                              |
| 3. นางมรัยัม สามี                           | รองประธานมูลนิธิบ้านเด็กกำพร้าปัญญาเลิศ<br>(โรงเรียนคารุลบารอกะฮ์) จังหวัดปัตตานี<br>และที่ปรึกษา ผู้บริหารโรงเรียนคารุลบารอ<br>กะฮ์ จังหวัดปัตตานี |
| 4. นางมัสนะห์ สารี                          | รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเอกชน<br>จังหวัดปัตตานี                                                                                               |
| 5. นางนาซอเฟห์ หะยีเวาะยา                   | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดมศาสตร์วิทยา<br>36 ม.2 ตำบลบุคิ อำเภอเมือง จังหวัด<br>ยะลา                                                                    |

### รายนามโรงเรียนทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. โรงเรียนศาสนศึกษา 111 ม.1 ตำบลตะบิ้ง โรงเรียนขนาดใหญ่  
อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี 94110
2. โรงเรียนสามารถดีวิทยา 218 ม.1 ตำบลตะบิ้ง โรงเรียนขนาดกลาง  
อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี 94110
3. โรงเรียนอัครบีเยห์อิสลามียะห์ ม.1 โรงเรียนขนาดเล็ก  
ตำบลไทรทอง อำเภอไม้แก่น จังหวัดปัตตานี  
94220

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม  
และค่าความเชื่อมั่น

ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			OIC	ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			OIC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1	+1	0	+1	0.66	26	+1	+1	+1	+1
2	+1	+1	+1	+1	27	+1	+1	+1	+1
3	+1	+1	+1	+1	28	+1	+1	+1	+1
4	+1	+1	+1	+1	29	+1	+1	+1	+1
5	+1	+1	+1	+1	30	+1	+1	+1	+1
6	+1	0	+1	0.66	31	+1	+1	+1	+1
7	+1	+1	+1	+1	32	+1	+1	+1	+1
8	+1	0	+1	0.66	33	+1	+1	+1	+1
9	+1	0	+1	0.66	34	+1	+1	+1	+1
10	+1	+1	+1	+1	35	+1	+1	+1	+1
11	+1	+1	+1	+1	36	+1	+1	+1	+1
12	+1	+1	+1	+1	37	+1	+1	+1	+1
13	+1	+1	+1	+1	38	+1	+1	+1	+1
14	+1	+1	+1	+1	39	+1	+1	+1	+1
15	+1	+1	+1	+1	40	+1	+1	+1	+1
16	+1	+1	+1	+1	41	+1	+1	+1	+1
17	+1	+1	+1	+1	42	+1	+1	+1	+1
18	+1	+1	+1	+1	43	+1	+1	+1	+1
19	+1	+1	+1	+1	44	+1	+1	+1	+1
20	+1	+1	+1	+1	45	+1	+1	+1	+1
21	+1	+1	0	0.66	46	+1	+1	+1	+1
22	+1	+1	+1	+1	47	+1	+1	+1	+1
23	+1	+1	+1	+1	48	+1	+1	+1	+1
24	+1	+1	+1	+1	49	+1	+1	+1	+1
25	+1	+1	+1	+1	50	+1	+1	+1	+1



## ค่า Reliability

การทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ค่าความเชื่อมั่น
1	ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ	.898
2	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	.920
3	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	.920
4	ภาวะแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	.912
5	ภาวะผู้นำแบบเรียนรู้	.847
รวมความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ		.899

**ภาคผนวก ง**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

เลขที่แบบสอบถาม

--	--	--



## แบบสอบถามวิจัย

เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

## คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอิสลามศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตลอดจนประมวลแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อถามข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในแต่ละด้าน ตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ผลจากการตอบแบบสอบถามนี้ จะสรุปผลเป็นภาพรวมเท่านั้นจะไม่กระทบต่อท่านแต่ประการใดจึงใคร่ขอความกรุณาที่ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงทั้งนี้เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่แท้จริงและทำให้ผลการวิจัยเชื่อถือได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

(นางพอสันันท์ หะยีแข็ง)

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับ สถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

### 1. วุฒิการศึกษา

1. ปริญญาตรี
2. สูงกว่าปริญญาตรี

### 2. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี
2. 5-10 ปี
3. มากกว่า 10 ปี

### 3. ขนาดโรงเรียน

- 1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน
- 2 โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนระหว่าง 501-1,500 คน
- 3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือตามทัศนคติของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาของท่าน โดยพิจารณาระดับคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

**แบบสอบถามตอนที่ 2.**

ข้อ	รายการ	ระดับการกระทำหรือการแสดงผล				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ						
0.	ผู้บริหารบอกกล่าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวัง (متوقعات) จากผู้ใต้บังคับบัญชาในรายงาน				✓	
00.	ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงาน (جدول) ที่ชัดเจน		✓			

**การแปลความหมาย**

จากตัวอย่างแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความคาดหวัง ในเรื่องงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อย และชี้แจงรายละเอียดของงานอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อซึ่งกล่าวภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีการกระทำหรือแสดงออกในเรื่องดังกล่าวเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือ ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความรู้สึกที่เป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการกระทำหรือการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
<b>ก. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ</b>						
1.	ผู้บริหารบอกกล่าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวัง (متوقعات) จากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน					
2	ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงาน ญัตติ (جدول) ที่ชัดเจน					
3	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐาน (معيان) ที่ชัดเจน					
4	ผู้บริหารชี้แจงบทบาท หน้าที่ (مسئليه) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้ดี					
7	ผู้บริหารมีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย (هدف)					
8.	ผู้บริหารมีการมอบสิ่งตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง					
<b>ข. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา</b>						
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพ (معالقات) กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
10	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	ผู้บริหารมีความเป็นมิตร (أخوة) มีความเป็นกันเองเข้าถึงง่าย					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการกระทำหรือการแสดงออก				
		1	2	3	4	5
12	ผู้บริหารเข้าใจ (مفهم) สนใจ และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา					
13	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่าง เสมอภาค และ ยุติธรรม (لداع) ไม่ลำเอียง					
14	ผู้บริหารแสดงความอ่อนโยน มีน้ำใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
15	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
16	ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	ผู้บริหารใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
18	ผู้บริหารให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ (محفوم) ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
20	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>ค. ภาวะผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>						
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงานเท่าๆกัน					
22	ผู้บริหารยินดีรับฟังข้อเสนอแนะ (مقتراح) ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (علمة شريكه) ในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมหารือ					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (مراء) ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบกาดตัดสินใจ					
25	ผู้บริหารจะขอคำปรึกษา (مشاورت) จากผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะตัดสินใจ					
26	ผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการกระทำหรือการแสดงออก				
		1	2	3	4	5
27	ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น (أرى) ในการทำงานจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา					
28	ผู้บริหารนำความคิดเห็น(أرى)ของผู้ใต้บังคับบัญชามา พิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงาน					
29	ผู้บริหารให้ความสำคัญในกระบวนการปรึกษาหารือ (شورى)ในการบริหารงาน					
<b>ง. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน</b>						
30	ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของงาน					
31	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย (حدف) ของงานที่ชัดเจน					
32	ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้าง (هيكل) และขอบเขต (حد)งานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
33	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง ชัดเจน					
34	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผล (تقييم) การ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
35	ผู้บริหารมีการเสาะแสวงหาวิธีการทำงาน (طريقة)และ แก้ไขปัญหา (حلل المشاكل) ที่ดี อยู่เสมอ					
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนิสัยขยัน(دوهد) มุ่งมั่น (همة)					
37	ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูง					
38	ผู้บริหารมีการพัฒนาองค์กร (تنويرمؤسس) ให้มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ					
39	ผู้บริหารมีความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถ ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ					



ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการกระทำหรือการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
40	ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ์ (توكل على الله)					
41	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์					
<b>จ. ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้</b>						
42	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ (علم جديد)					
43	ผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
44	ผู้บริหารเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ					
45	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น					
46	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรมประชุม อย่างสม่ำเสมอ					
47	ผู้บริหารสนับสนุน (عمد) และให้ความสำคัญในการบริหารงานกิจการนักเรียน (شؤون الطلبة)					
48	ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถานศึกษา					
49	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอิสลาม (حلقة) เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณ					
50	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลกุรอาน เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้านจิตวิญญาณ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในแต่ละด้าน ตามทัศนะของบุคลากร  
ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา  
คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน  
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา

**ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ**

1).....  
.....  
.....

**ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา**

2).....  
.....  
.....

**ภาวะผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา**

3).....  
.....  
.....

**ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน**

4).....  
.....  
.....

**ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้**

5).....  
.....  
.....

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน ขออัลลอฮ์ ﷻ ทรงตอบแทนความดีงาม

ภาคผนวก จ  
บทสัมภาษณ์

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

## บทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

นางมัสนะห์ สารี รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี  
เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา  
อิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส”

สัมภาษณ์ ณ สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี วันที่ 12 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2560

**ผู้สัมภาษณ์** อัสลามออลัยกุมวาระห์มาตุลลอฮ วาบารอกาตุห์

**ผู้ให้สัมภาษณ์** วาออลัยกุมุสลามวาระห์มาตุลลอฮ วาบารอกาตุห์

**ผู้สัมภาษณ์** บิสมิลลาฮิรเราะห์มานิรรอฮิม ก่อนอื่นต้องขอกล่าวคำว่า “บิสมิลลาฮิ อาลาบรักา  
ติลลาฮ” ที่ได้เริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์ ท่านรอง ผอ.สช.จังหวัดปัตตานี นะคะ ซึ่งเป็นหนึ่งใน  
ผู้บริหารสตรี ในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ค่ะ ยินดีค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์** เอกสารที่ให้รองได้อ่านเมื่อสักครู่นี้ เป็นคำนิยามศัพท์ของตัวแปรของภาวะผู้นำในแต่  
ละด้านนะคะ ส่วนอีกชุดหนึ่ง เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่  
ผู้วิจัยได้ลงสำรวจในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ผู้บริหารเป็นสตรีในจังหวัดนราธิวาส นะ  
คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** โรงเรียนเอกชนฯในนราธิวาส มีผู้บริหารหญิงกี่คนคะ

**ผู้สัมภาษณ์** สิบบ้างคนคะ ข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ เป็นข้อเสนอแนะ จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการ  
การตอบแบบสอบถามและตอบคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคัด  
เฉพาะ ในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง และความถี่สูง ในประเด็นที่ซ้ำกันผู้วิจัยจะรวบรวมเป็นหัวข้อ  
เดี่ยวเท่านั้นค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ค่ะ ทำได้ทำความเข้าใจค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์** ขอสัมภาษณ์ ด้านแรกเลยนะคะ จากเอกสารที่ท่านได้อ่านเมื่อสักครู่นี้ ท่านรองมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** พูดถึงการส่งเสริมหรือพัฒนาแล้ว เราคงไม่พูดถึงเฉพาะเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แต่เราจะบอกว่า ในทุกๆบทบาทหรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พูดถึงการเป็นผู้นำเราก็ไม่ได้พูดเฉพาะด้าน แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียน ถือว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** เราก็ต้องพูดถึงตัวตนของผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษานั้น ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ของการจัดการศึกษา เพราะฉะนั้น ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ก็เป็นรูปแบบหนึ่งที่แนวคิดในทางทฤษฎีก็มี แต่ในทางปฏิบัติ ถามว่า จำเป็นต้องใช้หรือไม่ ก็จำเป็นนะ เพราะว่าทุกรูปของภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** การใช้อำนาจบางครั้งก็ไม่ควรใช้ แต่บางครั้งต้องเอามาใช้ เพราะฉะนั้น ในการพูดในภาพรวม ในบางครั้งเราต้องพูดถึง “คุณต้องใช้อำนาจนะ ” ในการติดตามการเรียนการสอนกับบรรดาคุณครูในการจัดการเรียนการสอนให้สนองต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติก็มีหลายแบบนะ ประเภททำงานด้วยความตั้งใจด้วยความพยายาม ประเภทเก่งแต่ไม่ค่อยปฏิบัติ เพราะฉะนั้น ตรงนี้ในบางเวลาต้องใช้อำนาจ อย่างใน สช.เรา รองจะไม่ใช้อำนาจโดยตรงกับ ผู้บริหารโรงเรียน แต่เราจะใช้แบบอ้อมค้อมมากกว่า เช่น ถามว่า โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาขึ้นมา ด้านใด อย่างไร

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ รองจะการเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้นำเป็นสิ่งที่คู่กันใช่ไหมคะ ทีนี้ ท่านมีรองมีการปฏิบัติตัวอย่างใดในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการวางตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ถ้าพูดถึงการเป็นแบบอย่าง คนแต่ละคนมีความเป็นตัวตนต่างกัน สำหรับรอง รองจะชอบศึกษาเรียนรู้และมีจิตวิญญาณในการพัฒนาการศึกษาสูง โดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ในฐานะที่เราเป็นผู้นำทางการศึกษา เราต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ทีนี้การเป็น

แบบอย่างในความคิดเห็นของรองฯ คือ ความเป็นตัวตนของแต่ละคน สำหรับคนที่เป็นผู้นำด้านการศึกษาย่างเรา เราต้องแสดงให้เห็นศักยภาพความเป็นผู้รู้ของเราให้ผู้บังคับบัญชายอมรับว่า ในด้านการศึกษา เจริญวิชาการ เจริญนันทนาการ ทั้งด้านการบริหารจัดการ เราคือ ผู้รู้คนหนึ่ง การเป็นผู้รู้ เมื่อไหร่ที่เรามีโอกาสเราต้องแสดงให้เห็นให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร ได้เห็นภาพว่า “เรารู้นะ ”

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** และในขณะที่เดียวกัน เราก็แนะนำ ในสิ่งที่ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาหรือสถานศึกษา เราต้องกล้าพูด อย่าไปเกรงใจ การที่เราแนะนำมันเป็นแบบอย่างโดยอัตโนมัติ ตรงนี้แหละที่บอกว่า บุคลิกความเป็นผู้นำของแต่ละคนแตกต่างกัน

**ผู้สัมภาษณ์** ใช่ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** อีกอย่างการเป็นแบบอย่างนี้ อยู่ที่คนมองด้วย ถ้าคนๆนั้นชื่นชม ชอบ มีจิตวิญญาณในความรักที่จะทำงานเพื่อสังคมที่คล้ายคลึงกับผู้นำคนไหน เขาก็จะมองว่าเป็นแบบอย่างที่ดี แต่ถ้าคนที่เฉยๆ บริหารจัดการแบบเฉยๆเขาอาจจะไม่ชอบก็ได้ ก็ไม่ได้มองว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะฉะนั้นการเป็นแบบอย่างมาด้วยบุคลิกภาพส่วนบุคคล และการอยู่ร่วมกันในแต่ละกิจกรรมไม่ว่ากิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมประเภทใดมันก็จะส่งผลต่อบุคลิกของเรา แล้วเป็นแบบอย่างแก่ผู้บังคับบัญชา

**ผู้สัมภาษณ์** รอง หมายความว่า เราสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี ในแบบฉบับของเราใช่ไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ถูกต้องค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์** การที่ผู้บริหารสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง สามารถเข้ามาปรึกษา พูดคุย เรื่องราวต่างๆได้ รองมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนี้บ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** สำหรับรองแล้ว รองจะเป็นคนที่หนักทางศาสนานิดหนึ่ง รองชอบเอาศาสนามานำชีวิตศาสนาอิสลามสอนให้ อือดุลคาล คือ อยู่ระหว่างกลาง คนที่เป็นผู้นำใช้ว่าจะสูงส่งจนผู้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้าใกล้ ถูกไหม

### ผู้สัมภาษณ์ ไข่กะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เพราะฉะนั้น มันก็จะเหมือนกับที่รองพูดเรื่องผู้นำแบบใช้อำนาจเมื่อสักครู่ เรามีความเป็นเพื่อน เป็นพี่ใหญ่ในการนำทีมงานหรือในการนำโรงเรียนเอกชนในสังกัด ในขณะที่เดียวกัน เราต้องนำพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือโรงเรียนเอกชนในสังกัดไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้แยกจากกันไม่ได้ เมื่อในตัวเรามีความเป็นกลาง เราเป็นทั้งเพื่อน คือเล่นกันได้ เราเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา ในบางขณะต้องให้ความเกรงใจ อย่างนี้ทำให้เค้ารู้สึกว่ “เมื่อมีปัญหาคุยกับรองได้” “มีเรื่องดีๆ เสนอรองได้” เขาก็จะไม่เกรงกลัวที่จะนำเสนอไอเดียดีๆ แก่เรา แล้วก็จะเป็นประโยชน์ต่อการเป็นผู้นำของเราหลายๆ เพราะกำลังแสดงตัวการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา การทำงานบางที่ต้องเอาล่างขึ้นบน ไม่ใช่บนลงล่างอย่างเดียว ณ ปัจจุบันการทำงานแบบล่างขึ้นบนสำคัญที่สุด

### ผู้สัมภาษณ์ เพราะอะไรถึงสำคัญที่สุดคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เพราะเราไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ เราเป็นผู้กำหนดสูงสุด เราเป็นผู้ติดตามประเมินผล การนำเป็นภารกิจไปสู่เป้าหมายสูงสุด เรามีวิธีการที่จะช่วยเหลือให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดเท่าที่จะทำได้ เพราะเหตุนี้ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาสำคัญที่สุด เราจะได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของเรานี้แหละ อีกอย่างผู้นำต้องเป็นกลาง วางตัวกลางๆ ไม่ทำต้งสูง หรือเป็นเพื่อนเล่นมากเกินไปจนเขาไม่เคารพ

### ผู้สัมภาษณ์ ต้องดูที่สถานการณ์และกาลเทศะด้วยใช่ไหมคะ

### ผู้ให้สัมภาษณ์ ถูกต้องค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เท่าที่ฟังรองให้สัมภาษณ์ พอจะสรุปได้ว่า รองเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนไม่น้อยกว่างานเลยทีเดียว ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีมาก และอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ จากข้อมูลที่ได้สำรวจมา ก็คือว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนเอกชนบางท่าน ขาดการเอาใจใส่ ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่สนใจว่า ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการอะไร ซึ่งประเด็นนี้รองได้กล่าวมาแล้วเมื่อสักครู่ ถือว่าครอบคลุมแล้วนะคะ แต่อีกอย่างที่ยากจะถามรองก็คือว่า รองมีวิธีการอย่างไรที่จะจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** คือ การที่เราบอกว่าจะทำงานให้สำเร็จนั้น พังง่าย แต่ทำยากแต่เชื่อว่าเราจะทำไม่ได้ จะบอกว่า ตามที่รองได้คุยแล้วถึงการที่เราซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นผู้รู้ เป็นผู้บริหารที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การที่เป็นผู้บริหารที่มุ่งมั่น และในบางเวลา เราก็ต้องใช้อำนาจบ้าง ตรงนี้ เราจะเห็นเลยว่า การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ เขาจะต้องเรียนรู้ว่า ผู้นำของเป็นคนอย่างไร ถ้าเขารู้ว่า ผู้นำของเขามุ่งมั่น เขาก็ไม่กล้าที่จะละเลยงานอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหาในการทำงาน ผู้นำต้องเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาพูดคุย ประเมินหาหรือได้ ไม่ละเลยงานที่เรามอบหมาย เพราะฉะนั้นการเป็นแบบอย่างที่เราคุยกันเมื่อสักครู่ บุคลิก ตัวอย่างที่ควรปฏิบัติ ภารกิจที่ผ่านพ้นมาแล้ว มันเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผู้นำของเขาเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้งานของเราถึงเข้าได้ไม่ยาก ถ้าผู้นำจริงจังในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะจริงจังไปด้วย เราต้อง ติดตามด้วยว่า งานที่เขาทำเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ ถ้ามี เราก็มาร่วมกันคิดในการแก้ปัญหา นั้น หากว่าดีแล้วก็ชื่นชมตามสมควร เพื่อให้เดินหน้าต่อ ตรงนี้เองที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โอกาสทำงานที่ไม่ถึงเป้า ไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็น้อย ถูกไหมคะ

**ผู้สัมภาษณ์** ใช่ค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** หากผู้นำปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ใจ ไม่ใส่ใจงาน ก็จะละเลยตามไปด้วยแล้วงานก็จะล้มเหลว เพราะฉะนั้น ผู้นำทุกแบบที่หนูเขียนมา ไข่มด และต้องใช้ทั้งหมดต่างกันตรง ที่สถานการณ์ ในส่วนแรงจูงใจเราก็ทำได้หลายอย่าง อาจจะสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ ที่ทำงานดี ด้วยการขึ้นค่าตอบแทน ด้วยการพูด ด้วยการแสดงการให้เกียรติแก่เขา ทุกอย่างเป็นขวัญ และกำลังใจทั้งสิ้น

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ ชัดเจนมากค่ะ มีอีกเรื่องหนึ่งนะคะ เป็นเรื่องที่มีจะทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรก็ว่าได้ คือการที่ผู้บริหารไม่ยุติธรรม ถ้าเอียงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บริหารมีพฤติกรรมเหล่านี้สร้างความรู้สึกที่ไม่ดีและคนในองค์กรมักจะขาดความสามัคคีแน่นอนค่ะ รองมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องนี้คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** พูดถึงการดูแล โรงเรียนเอกชน ก็ยากนะ แต่ สำหรับ สข. เราเอาคุณภาพเป็นหลัก เพราะเอกชนมองง่าย ๆ คือธุรกิจการศึกษา อยู่ที่ว่า สิ่งที่เราจะพูดคือธุรกิจที่เน้นการเงิน หรือธุรกิจที่เน้นคุณภาพ หรืออะไรอีกก็ไม่ทราบ เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนก็มีในความคิดของเขาอยู่แล้ว



ดังนั้นเราในฐานะผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมให้การสนับสนุนทุนในการจัดการศึกษาเอกชน จะพูดเรื่องเงิน โรงเรียนก็เป็นนิติบุคคล เราเอาเรื่องคุณภาพมาพูดได้อย่างเดียว เช่น คุณภาพ การบริหาร การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นที่พอใจของผู้ปกครองอย่างไร อยู่ที่การบริหารของท่าน ท่านต้องสร้างคุณภาพทางวิชาการในโรงเรียนให้ได้ เพื่อประโยชน์ของบุคลากรและผู้เรียน สช.ให้ได้เพียงนี้เอง ทั้งนี้เราต้องพูดคุยแบบเน้นย้ำให้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในด้านการดูแลบุคลากรในองค์กรที่เปรียบเสมือนมือขวาและมือซ้ายของเขา ด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจ ด้วยวิธีใดก็ตาม ให้เกิดความรู้สึกที่ดีแก่บุคลากร พยายามอย่าบั่นทอนกำลังใจคนทำงาน แนวคิดลักษณะนี้ต้องปลูกฝัง เจตคติ ทักษะคติเหล่านี้ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ถ้าเขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้งานก็ดำเนินไปด้วยดี

**ผู้สัมภาษณ์** รองกำลังจะบอกว่า ผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาคกับลูกน้องทุกคนใช่ไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่ค่ะ ถ้าผู้บริหารไม่มีความเสมอภาค ผู้บริหารจะมีความลำเอียงแน่นอน ถ้าไม่เท่าเทียมกันองค์กรจะดีได้อย่างไร เมื่อไหร่ที่ผู้บริหารสร้าง Positive Thinking. ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแน่นอน ภารกิจของโรงเรียนจะนำไปสู่ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ อย่างชัดเจน

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ เมื่อสักครู่นี้ผ่านมารองได้พูดถึงความสำคัญที่ของการบริหารแบบจากล่างขึ้นบน คือผู้บริหารควรที่จะรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างใช่ไหมคะ ในประเด็นนี้ จากการสำรวจพบว่า ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชน ไม่ค่อยจะเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาสักเท่าไร ถึงจะมีก็ไม่มากเท่าที่ควร รองมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นนี้คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** อย่างที่พูดมาแล้วว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมรอนั้นมาก เวลาจัดกิจกรรมอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับสายงานของรองฯจะร่วมตลอด ถ้าไม่ติดภาระซ้ำซ้อน เพื่ออะไร ทั้งๆที่รองจะไม่อยู่ที่ใด อยู่แล้วได้อะไร เพื่อ Control งาน และที่สำคัญ เราต้องประเมินว่า เป็นที่พอใจของผู้เข้าร่วมโครงการหรือไม่ แบบสอบถามก็มี แต่ถ้าเราได้สังเกตด้วยจะดีมาก และในขณะที่เดียวกัน ในทุกกิจกรรมที่สามารถสอดแทรกได้ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม สอบถาม แสดงความคิดเห็น เพราะการที่เราจะสนับสนุนส่งเสริมงานให้มีคุณภาพ เราต้องอาศัยผู้ปฏิบัติ เขาจะรู้ปัญหาในภาคปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารอย่างเรา ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้เขาพูด แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ จากการพูดคุยของเขา เราสามารถนำมาคิดวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้

อย่างตรงจุด จะทำให้งานของเรามีคุณค่าและเป็นที่น่าสนใจของผู้ร่วมงาน เพราะฉะนั้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมสำคัญ สิ่งที่ผู้บริหารคิดอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ ถ้าเราไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเราก็จะไม่มีโอกาสรู้ความต้องการที่แท้จริง

**ผู้สัมภาษณ์** ท่านรองคะ การที่ผู้บริหารให้เวลาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่องค์กรจัดขึ้น เท่าที่ผู้บริหารสามารถจะคะ ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ดีต่องานมาก และเป็นกำลังใจอย่างดีเลยคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่คะ

**ผู้สัมภาษณ์** ท่านคิดว่า กระบวนการชুরอ หรือระบบการปรึกษาหารือ สามารถขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** อย่างที่บอก การที่ไม่มีการทำงานแบบส่วนร่วมการปรึกษาหารือก็จะไม่เกิด ผู้บริหารที่ทำงานคนเดียว ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีการชुरอ หากว่าเขาล้มเหลวเขาก็ต้องกลับไปหาทีมงานเขาอยู่ดี นั่นคือ ผู้ได้บังคับบัญชาของเขา องค์กรที่ไม่มีกระบวนการชुरอ หรือปรึกษาหารือ เขาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวช้าแล้วช้าเล่า จนเขาจะเกิดการเรียนรู้ที่จะฝ่าฝืนถึงกระบวนการนี้ขึ้นมา ผู้บริหารหลายคนก็รู้สึกว่าเขาทำงานเหนื่อย ทำงานคนเดียว เพราะเขาขาดการชुरอนี้ไง สุดท้ายเขาก็จะไม่ได้รับความร่วมมือจากใครเลย งานก็จะล้มเหลว ถ้าผู้บริหารที่มีคุณภาพ เขาจะเน้นกระบวนการชुरอทันที รองอยากรให้หนูลงไปดูโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพ ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร กระบวนการชुरอมีมากไหม อาจจะไม่เกี่ยวกับเรา แต่จะบอกว่าข้อมูลเหล่านี้สามารถสะท้อนกลับให้ผู้บริหารได้พัฒนาตัวเองต่อไปได้อย่างสมบูรณ์

**ผู้สัมภาษณ์** หมายความว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การทำงานที่ใช้กระบวนการชुरอ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ถูกไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ถูกต้องคะ

**ผู้สัมภาษณ์** ในช่วงต้นของการสัมภาษณ์ รองได้พูดว่า ตัวรองเองชอบศึกษาเรียนรู้ ไม่เบื่อในการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก เพราะผู้บริหารหรือผู้นำกับการศึกษาเรียนรู้ต้องคู่กันอยู่แล้ว

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ในทางกลับกันค่ะ จากการสำรวจพบว่าผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ในระดับปานกลาง มีการเสนอแนะให้ผู้บริหารศึกษาดูงานให้มากขึ้น หมั่นศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ ตรงจุดนี้บ่งบอกว่าผู้บริหารขาดความรู้หรือยัง ینگคะ รongมีวิธีการอย่างไรที่จะพัฒนาให้ผู้บริหารมีการศึกษาเรียนรู้มากขึ้นคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ไม่ใช่คะ รongเข้าใจดี ว่าเป็นอย่างไร ใครก็ตามที่อยู่บนโลกนี้จะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ ไอที ในยุคปัจจุบัน ถ้าใครไม่ใส่ใจทางการศึกษา คนนั้นจะอยู่กับที่ โดยเฉพาะนักวิชาการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ขนาคนโยบาย การศึกษาเปลี่ยนแปลงทุกวัน การเมืองการปกครองเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ถ้าผู้บริหารหลับใหลก็จบเลยคะ ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน ฉะนั้นมนุษย์ทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังฮาดิชที่กล่าวไว้ มีใจความว่า “จงหาความรู้ตั้งแต่ในเปลจนถึงหลุมฝังศพ ” เพราะฉะนั้น ณ วันนี้ การศึกษาไทยยังคงเน้นอยู่ในเรื่องการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยข้อเสนอข้างต้นนั้น ผู้เสนอแนะอาจจะต้องการให้ผู้บริหารของเขาทันต่อการเปลี่ยนแปลง มิใช่เพราะผู้บริหารขาดความรู้ เช่น โครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร ที่ สช.จัดขึ้น ก็เพื่อชาร์ตแบตให้แกผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกคน ณ วันนี้อันถ้าคนชอบเรียนรู้เขาสามารถเรียนได้เร็วมาก สามารถสืบค้นในอินเทอร์เน็ตได้ เรียนรู้ด้วยตัวเองก็ได้ ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจความรู้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนเขาก็จะไม่พัฒนาตนเองด้านการเรียนรู้ที่ดี

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ ชัดเจนมากคะ เรายังคงอยู่ในประเด็นการศึกษาเรียนรู้ต่ออีกนะคะ จากการที่ผู้วิจัยได้สำรวจข้อมูลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีผู้บริหารสตรีในจังหวัดนครราชสีมา เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ นั้น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมปรากฏว่า ภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คืออยู่ในสภาพปานกลาง ทั้งที่ด้านอื่นๆอยู่ในสภาพดีมาก ท่านมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนรู้อย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** การเรียนรู้เป็นพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ในขณะที่เดียวกันเราต้องมองว่าโรงเรียนเอกชน โดยส่วนใหญ่เป็นการบริหารระบบทายาท นี่ยังดีที่ พรบ.กำหนด วุฒิปริญญาตรี เพราะโรงเรียนเอกชนมีเจ้าของแล้วตำแหน่งทางด้านการบริหารเป็นระบบอุปถัมภ์เครือญาติ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ค่ะ ینگคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** เพราะฉะนั้นแบบสำรวจออกมาต่างกัน ต่างกันอย่างไรเหตุผลถามเลยคะ ไปดูเลย ว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพผู้บริหารเขาอยู่อย่างไร แล้วเปรียบเทียบในเชิงคุณภาพ กับผู้บริหารที่มาจากทายาทแล้วไม่ค่อยอยากจะเรียนรู้ต่างกันอย่างไร เราจะได้เห็นเชิงประจักษ์ถึงความแตกต่าง สำหรับรอมองว่าผู้บริหารที่มาจากทายาทเก่งๆก็เยอะ เพราะเขามีการศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ผู้บริหารที่ไม่ได้มาจากทายาทบริหารไม่ดีมีเยอะเช่นกัน คุณภาพโรงเรียนก็จะออกมาในรูปแบบที่เขาเป็น เพราะฉะนั้นผู้บริหารคนไหนที่ใส่ใจการเรียนรู้เน้นอนการบริหารของเขาจะมีภาวะผู้นำทุกแบบเพื่อเกิดทั้งคนและงาน ดังนั้นเรื่องหนูเจอ ไม่ใช่เรื่องแปลกเลยคะ

**ผู้สัมภาษณ์** มาจากทายาทแล้วเป็นระบบอุปถัมภ์ด้วยหรือไม่คะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่มั้ยคะ จะมาด้วยกัน ผู้บริหารบางคนไม่ได้เรียนรู้อะไรมากหรอก แต่เขาเก่งด้านการบริหารจัดการ การวางคนทำงาน มีกระบวนการซุรที่เข้มแข็ง อย่างนี้ก็มีส่วน จริงๆแล้วการเรียนรู้มีหลายแบบนะ ไม่ใช่เรียนในห้องเรียนอย่างเดียว เรียนรู้จากผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้ ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ก็ได้ พูดคุยกับคนเก่งคนมีความรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันก็ได้ ทั้งหมดถือว่าเป็นการศึกษาแบบอิสระ

**ผู้สัมภาษณ์** ผู้บริหารบางคนไม่ได้เรียนรู้ในระบบ แต่เค้ารักที่จะเรียนรู้ตามอัธยาศัย ตรงนี้ก็เป็น การเรียนรู้เช่นเดียวกัน ถูกไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่มั้ยคะ และมีอีกอย่างหนึ่งก็คือ ประเทศไทยให้การสนับสนุนการศึกษาเอกชนได้ดี แต่ยังไม่สนับสนุนส่งเสริมเป็นที่ปรึกษาโดยผ่านเขตพื้นที่ และถือว่างานฝาก ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนไม่ดีเท่าที่ควร ก็เลยไม่เข้มแข็งเท่าไร แต่ใน หัวจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังโชคดีที่มี สข. จังหวัดทำให้การพัฒนาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั่วถึงมากขึ้น แต่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีความเป็นอิสระสูง บางครั้งการจัดประชุมพัฒนาผู้บริหารมีไม่มากแต่ก็มีบ้าง

**ผู้สัมภาษณ์** ในฐานะที่รอมองเป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงใน สข.จังหวัด รอมองมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** มีค่ะ แต่มีน้อย แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความอิสระสูงอย่างที่บอกข้างต้น เพราะฉะนั้นถ้าผู้บริหารมีความใส่ใจต่อการศึกษาและการประชุมอบรมพัฒนาผู้บริหารของเอกชนมีเยอะ ที่สามารถเข้าได้ ถ้าผู้บริหารใส่ใจจริงๆ เขาจะหาทางศึกษาจากสถาบันผู้นำต่างของรัฐและเอกชน

**ผู้สัมภาษณ์** ในฐานะที่ทรงเป็นผู้บริหารสตรีระดับแนวหน้าคนหนึ่ง อยากให้รองฝากข้อคิดดีๆแก่ผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่สักนิดหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตให้ประสบผลสำเร็จในด้านครอบครัวและหน้าที่การงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ได้ค่ะ ยินดีมาก ความจริงแล้วอิสลามได้กำหนดบทบาทของสตรีอย่างชัดเจนแล้ว โดยมีหน้าที่หลักคือ อยู่บ้านดูแลครอบครัว แต่ในขณะที่เดียวกันอิสลามอนุญาตให้สตรีออกทำงานนอกบ้านในบางกรณี โดยที่งานเหล่านั้นไม่เกิดผลเสียต่อตนเองและครอบครัว หากเป็นงานที่ดีสามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมได้ อิสลามก็ไม่ได้ห้าม ทั้งด้านการงานและครอบครัวองไม่ได้หวังสูง ว่าต้องสำเร็จ 100% เราต้องคุยกันในครอบครัวให้เข้าใจในหน้าที่ที่เราต้องรับผิดชอบทั้งในบ้านและนอกบ้าน หากทุกคนในครอบครัวเข้าใจกันปัญหาที่จะไม่เกิด เมื่อเป็นที่ยอมรับต่อกันเราก็ช่วยๆกัน แล้วเราเองต้องซึ้งน้ำหนักความสำคัญของทั้งสองด้าน คือบางเวลาเราต้องให้ความสำคัญกับงาน บางเวลาครอบครัวต้องมาก่อน ต้องดูแลสุขภาพ หากว่าเราเดินทางสายกลางในทุกๆเรื่อง อัลลอฮ์จะมอบความสำเร็จแก่เรา อินชาอัลลอฮ์

**ผู้สัมภาษณ์** ปัจจุบันผู้บริหารสตรีมีจำนวนมากและเพิ่มขึ้นทุกวัน ซึ่งเราต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มาก เพราะสตรีมีข้อจำกัดในการใช้ชีวิตและจะดำเนินชีวิต จะการทำงานอย่างไรให้เป็นที่โปรดปรานแก่อัลลอฮ์ตลอดเวลา เพื่อการทำงานจะได้ไม่สูญเปล่าทั้งโลกนี้และโลกหน้า

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณท่านรองมัสนะห์ สารี รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานีที่สละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขออัลลอฮ์ตอบแทนทุกๆความดีงามของท่านนะคะ

วัลลामออลัยกุมวะเราะฮุมมาตุลลอฮ วาบารอากตุส

## บทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

นาง นาซอพะห์ หะยีเวาะยา ผู้อำนวยการ โรงเรียนอุดมศาสตร์  
เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา  
อิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส”  
สัมภาษณ์ ณ โรงเรียนอุดมศาสตร์วิทยา วันที่ 29 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2560

**ผู้สัมภาษณ์** อัสลามออลัยกุมวาระห์มาตุลลอฮ วาบารอกาตุห์

**ผู้ให้สัมภาษณ์** วาออลัยกุมุสลามวาระห์มาตุลลอฮ วาบารอกาตุห์

**ผู้สัมภาษณ์** เอกสารที่ให้รองได้อ่านเมื่อสักครู่นี้ เป็นคำนิยามศัพท์ของตัวแปรของภาวะผู้นำในแต่ละด้านนะคะ ส่วนอีกชุดหนึ่ง เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ผู้วิจัยได้ลงสำรวจในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ผู้บริหารเป็นสตรีในจังหวัดนราธิวาส นะคะ

**ผู้สัมภาษณ์** ขอสัมภาษณ์ ด้านแรกเลยนะคะ จากเอกสารที่ท่านได้อ่านเมื่อสักครู่นี้ ท่านรองมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ค่ะ อัลฮัมดุลิลลาฮ ที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวันนี้ ถือว่า ผอ.ได้มาเรียนรู้กับน้องด้วย เพื่อที่จะได้องค์ความรู้ใหม่ๆที่น้องได้ไปศึกษามา ผอ.เองก็จบการศึกษามานาน 10 กว่าปีแล้ว จริงๆแล้วการที่น้องได้ศึกษามา มีผลสะท้อนที่ได้จากการสำรวจว่า ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในภาวะผู้นำ ด้านที่ 1 -4 เสียมากกว่า ที่จะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ไม่แปลกเลย ผอ.ไม่แปลกใจเลยในยุคนี้เพราะผู้บริหารหญิงมีข้อจำกัดของความเป็นมุสลิมะฮ. ผอ.ก็มองว่า โอกาสที่เขาจะได้สัมผัสหรือออกไปเรียนรู้ ออกไปศึกษาข้างนอก มีขีดจำกัดมากมาย ความเป็นมุสลิมะฮ.ถึงแม้เขาอยู่ในระดับผู้อำนวยการผู้รับใบอนุญาต หรือ ผู้จัดการ โอกาสที่เขาจะออกไปศึกษาหาความรู้เหมือนผู้บริหารที่เป็นมุสลิมินไม่มี เพราะฉะนั้นถ้าโอกาสน้อยแน่นอนที่สุดเขาก็จะได้รับความรู้น้อย ตามมาด้วย การศึกษาด้วยเองก็น้อยลง นี่คือ มุมมองในฐานะที่เป็นผู้บริหารสตรีเหมือนกัน ภาระอื่นที่เป็นตัวหลักมีอีกมากมาย เช่น งานในบ้าน การดริบิยะฮฺต่างๆ

การปฏิบัติสามี บางคนยังมีพ่อแม่ที่ต้องดูแล ทั้งหมดเป็นภาระหน้าที่หลักของสตรี ด้วยเหตุนี้ ผอ. จึงไม่แปลกใจเลยว่า ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านการศึกษาริเริ่มน้อยเพราะอะไร

**ผู้สัมภาษณ์** แต่ ปัจจุบันสามารถศึกษามีหลายช่องทาง ศึกษาทางอินเทอร์เน็ตก็สามารถทำได้ไม่ใช่หรือคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** .ใช่ค่ะ ทำได้ แต่เวลาในการสืบค้นความรู้ด้วยตัวเองทางอินเทอร์เน็ตถือว่าเป็นอุปสรรคทาง IT ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาอย่างง่ายด้ายก็จะลดน้อยลงไป เพราะ ภาระหลักที่มีอยู่มากนั่นเอง แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น เราจะทำได้อย่างไรให้ควบคู่กับความสำเร็จของงานในแบบ 3-4 รูปแบบ ไปพร้อมๆกัน ก็ต้องสร้างความตระหนักร่วมกัน ที่จะให้ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบมากมาย สามารถเป็นผู้นำได้ทุกแบบอย่างไร จึงต้องมานั่งทบทวนว่า ผู้บริหารหญิงจะได้อย่างไร ให้ทำงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วย นั่นคือ จะต้องลดบทบาทในงานที่รับผิดชอบประจำ บางอย่างลง หนึ่ง กระจายงาน ด้วยการหาผู้ช่วยมาทำงานในบ้าน งานไหนที่คนอื่นทำแทนได้ ก็หาคนทำแทน ผู้บริหารสตรีจะได้เพิ่มเวลาในการรับชองงานบริหารให้เต็มทีมากขึ้น เพื่อทั้งสองภาระงานจะได้ดำเนินได้อย่างลงตัว ไม่กระทบต่องานใดงานหนึ่ง ข้อที่ สอง เราต้องคุยกับคนในครอบครัวให้เข้าใจถึงภาระงานที่เราต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหาความรู้เพิ่มเติมการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อคนในครอบครัวจะเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะกับสามี ผู้บริหารจะต้องหมั่นหาความรู้ในสิ่งที่ยังขาด ในสิ่งที่เราไม่รู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับ ไอที หากเรายังไม่รู้ ก็หาเวลาอบรมสัก คอส 2 คอส และความรู้ด้านอื่นๆก็เช่นกัน

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ นั่นก็หมายความว่า ผู้บริหารสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำได้ใช่ไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ได้ เลยค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์** มีกิจกรรมอะไรบ้างคะ ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ผอ.คิดว่า กระบวนการฮาลาเกาะห์ หรือที่เรียกว่า กลุ่มศึกษาอิสลาม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถ พัฒนาความเป็นผู้นำได้ เป็นอย่างดี

**ผู้สัมภาษณ์** ค่ะ น่าสนใจ นะคะ เพราะอะไรกระบวนการฮาลาเกะฮุถึงได้พัฒนาความเป็นผู้นำได้  
รบกวนขอ.ช่วยอธิบายหน่อยได้ไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** คนๆหนึ่งที่ถูกหล่อหลอม ถูกตรึงบียะฮุด้วยกระบวนการฮาลาเกะฮุ ที่เป็นระบบ เป็น  
ขั้นเป็นตอน เมื่อเป็นผู้บริหาร ก็สามารถที่จะนำองค์ความรู้เหล่านี้สร้างคนอย่างไร และหนึ่งใน  
วิธีการสร้างคน สร้างผู้นำคือ “กระบวนการฮาลาเกะฮุ” การศึกษาแบบกระบวนการฮาลาเกะฮุ ที่  
เราใช้แบบง่ายๆ เนื้อหาที่ไม่มีอะไรซับซ้อน เพียงแต่ว่า เรามักจะมองข้ามกิจกรรมเหล่านี้ แต่ไปทุ่ม  
กับกิจกรรมอื่นๆแทน ซึ่งน่าเสียดายมาก ที่เราลืมกระบวนการสร้างผู้นำในแบบฉบับของท่านนบี ท่าน  
สร้างอุมมะฮุฮุอย่างไรให้เข้มแข็ง สร้างองค์ความรู้ของอิสลามที่จะสร้างจิตให้ผู้นำ หรือผู้บริหารได้เลย  
เพราะฉะนั้นสิ่งนี้และเป็นที่สำคัญมาก ผู้บริหารเองก็ต้องมีฮาลาเกะฮุเพื่อทบทวนตนเองพัฒนา  
ตนเองให้มีประสิทธิภาพ

**ผู้สัมภาษณ์** แสดงว่า ผอ.เองก็มีกลุ่มฮาลาเกะฮุ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** มีค่ะ มีกลุ่มข้างนอก ในโรงเรียนก็จะทำกับครูและบุคลากร ส่วนครูก็จะทำกับ  
นักเรียนที่เป็นแกนนำนักเรียนอีกที กลุ่มผอ.ที่ทำอยู่ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดนะ มีหลากหลายอาชีพ  
ที่มาร่วมตัวกันเพื่อศึกษาอิสลามและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

**ผู้สัมภาษณ์** ขอพูดต่อในประเด็น “ฮาลาเกะฮุ” นะคะ อย่างที่เราทราบมาและเห็นผลผลิตของคน  
ที่มาจากการถูกตรึงบียะฮุผ่านระบบฮาลาเกะฮุ ส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จในการใช้ชีวิต  
อยากจะถามผอ.ว่า “กระบวนการฮาลาเกะฮุ”สามารถพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง

**ผู้ให้สัมภาษณ์** มีค่ะ มีเยอะในกระบวนการฮาลาเกะฮุสามารถฝึกความเป็นผู้นำได้ เพราะมีวิธีการ  
ฝึกการพูดอย่างศิลปะ การนำเสนอข้อมูล การอภิปราย การแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความ  
คิดเห็น ฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี ฝึกการนาฮิฮะฮุซึ่งกันและกัน การให้ การเป็นแบบอย่างที่ดี การศึกษา  
หลักคำสอนของอิสลาม ศึกษาอัลกุรอาน อีกทั้งยังสามารถนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน  
ได้ และอื่นๆอีกมากมายที่เวทีเล็กๆนี้สามารถสร้างผู้นำที่ดีได้

**ผู้สัมภาษณ์** เมื่อสักครู ผอ.บอกว่ามีการให้การบ้านไปหาข้อมูล นั่นก็ถือว่า ฝึกความรับผิดชอบ ด้วยริ  
เปล่าคะ



**ผู้ให้สัมภาษณ์** ใช่ค่ะ คุณในกลุ่มจะต้องได้รับอามานะฮ์ ตรงนี้ในการหาข้อมูลเพื่อนำเสนอในช่วงต่อไป ทั้งนี้ ยังมีการ ระดมทุนเพื่อช่วยเหลือสังคมและผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนด้วย ล่าสุดเรามีกลุ่มจิตอาสาสมัคริมะฮ์ ซึ่งเป็นผลพวงที่เกิดมาจากกลุ่มฮาลาเกาะฮ์

**ผู้สัมภาษณ์** สิ่งดีๆที่ได้มาตรงนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่มาจากการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกระบวนการฮาลาเกาะฮ์ ใช่ไหมคะ

**ผู้ให้ ผู้สัมภาษณ์** ใช่ค่ะ

**ผู้สัมภาษณ์** เท่าที่ฟังผอ.พูด พอที่จะสรุปได้ว่า กระบวนการฮาลาเกาะฮ์เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำได้ตามรูปแบบของอิสลามซึ่งเป็นวิธีที่ท่านศาสดาได้ปฏิบัติมาก่อนแล้ว ดังนั้นเราควรที่จะปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นเวทีของการสร้างผู้นำได้ดี

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ถูกต้องค่ะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ในฐานะที่ผอ.ได้นำกระบวนการฮาลาเกาะฮ์มาใช้เป็นเวลานานแล้ว ผอ.มีคำแนะนำสำหรับผู้สนใจที่จะเริ่มใช้กระบวนการนี้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำยังใงบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ถ้าเห็นว่าวิธีการนี้ดี เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถที่จะช่วยผู้บริหารและอีกหลายๆคน จัดเกล้าจิตใจ ด้านอัคลาค ที่สำคัญเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ดีอีกทั้งยังได้ช่วยเหลือสังคม ก็ไม่ยากค่ะ คือ หนึ่งใช้เวลาแก่ตัวเองเพื่อให้เข้าร่วมกับกลุ่มเพื่อน ไม่ต้องเยอะ แค่ 2-3 คน ก็ได้ คว้าใครบ้างที่สามารถรวมกลุ่มกันได้ โดยกำหนดเวลาที่แน่นอน มาพูดคุยเรื่องศาสนา ตรวจสอบอามัลตัชกีเราะฮ์(แนะนำตักเตือน) มูฮาซาบะฮ์ (ทบทวนตนเอง) เมื่อกลุ่มเล็กๆเข้มแข็ง ค่อยขยายไปในกลุ่มอื่นๆ ตามความสะดวกของคนในองค์กร

**ผู้สัมภาษณ์** เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ระบบผู้การบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่นด้วย เมื่อคนในองค์กรเข้าใจกัน มีจุดหมายที่ตรงกันการบริหารก็จะง่ายขึ้นใช่ไหมคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ค่ะ ช่วยได้มากเลยคะ อย่างน้อยผู้บริหารก็จะได้ทราบว่า คนในองค์กรต้องการอะไร มีปัญหาอะไร การเข้าถึงซึ่งกันและกันก็จะมามากขึ้น จริงๆแล้วกระบวนการฮาลาเกาะฮ์สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ทุกแบบนะ ทั้ง 5 แบบที่น้องทำ ได้หมดเลย

**ผู้สัมภาษณ์** ขอบุคเรื่องการมอบหมายงานกันบางนะคะ จากการศึกษาภาวะผู้นำด้านการใช้อำนาจ มีการเสนอมาว่า ผู้บริหารควรสั่งงาน หรือมอบหมายให้ชัดเจน บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารทำให้การทำงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด

**ผู้ให้สัมภาษณ์** เชื่อว่าผู้บริหารหลายๆคนน่าจะเจอปัญหาเหล่านี้ เมื่อถึงจุดๆหนึ่ง ผู้บริหารจะคิดว่าทุกคนเข้าใจเหมือนเขาหมด โดยลืมไปว่า ผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร เรื่องบางเรื่องผู้บริหารรู้มาก่อนแต่ผู้ปฏิบัติยังไม่ทราบ ดังนั้น การสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำงาน ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนไม่ว่าจะเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ต้องอธิบายให้ชัดประชุม คุยกัน เพื่อความเข้าใจตรงกัน ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน

**ผู้สัมภาษณ์** ในเรื่องการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ผอ.มีวิธีการอย่างไรบ้างคะ

**ผู้ให้สัมภาษณ์** อันดับแรก ต้องมองงานให้ออกว่า งานที่เราจะทำ จะกำหนดไปในทิศทางใด กำหนดไว้เลยว่า จะทำอะไร ก่อนหลัง มีเป้าหมายวางไว้ เป็นข้อ ถ้าไม่มีกำหนดการ มักจะเดินไม่ถึงเป้า (วัลลภสุระถัม) ด้วยความช่วยเหลือของอัลลอส ก็อีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารต้องวางเป้าให้อึดต่อทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ยกตัวอย่าง กรณีจะสร้างวัดพระธาตุน ใน การสร้างทีมงาน ผู้บริหารจะเป็นคนกำหนดเองว่า ในแต่ละทีมจะประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง คละเคล้ากันไป ในทีมหนึ่ง ต้องประกอบด้วยคนที่หลากหลาย มีคนเสียสละด้วย มีคนขยันด้วย มีคนเข้มแข็งและอ่อนแอ รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เขาก็จะทำงานได้สำเร็จง่ายกว่า ถ้าเราเอาคนเก่งมาอยู่กลุ่มเดียวกันหมดความสำเร็จก็จะได้แต่อีกหลายๆกลุ่มก็จะล้มเหลวได้ ดีละทีม ผู้บริหารต้องจัดเองและต้องเกื้อกูลกัน

1. ผู้บริหารจะต้องเซตงานให้ถูกคน มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน
2. ผู้บริหารจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถหรือ ถนัดเรื่องใด
3. ผู้บริหารต้องใจถึง สนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอตามความต้องการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพียงพอต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ผู้บริหารต้องสนับสนุนด้านสวัสดิการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเพียงพอหรือเท่าที่สามารถ
5. ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จของงาน
6. ผู้บริหารต้องหมั่นให้กำลังใจและให้ความคิดที่สร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการรับมือกับความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้หลังจากที่เราทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นความประสงค์ของอัลลอส ถึงเราจะพยายามหากพระองค์ไม่ให้ก็

จะประสบความสำเร็จล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารต้องปลุกฝังเรื่องการตะแวกก็ด การมอบหมายต่ออัลลอส เพื่อการรองรับการล้มเหลวและมีกำลังใจทำงานอื่นๆต่อไป ”

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ อาจารย์นาซอพะห์ หะยีเวาะยา ผู้อำนวยการโรงเรียนอุคมศาสตร์ ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขออัลลอสตอบแทนทุกๆความดีงามของท่าน นะคะ วัสลามุออลัยกุมวะเราะฮุมมาตุลลอส วาบารอกาคุส

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

**ภาคผนวก ข**  
**นิพนธ์ต้นฉบับ**

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

มอสน๊ะห์ หะยีเซ็ง<sup>1</sup>, อะห์มัด ยี่สุนทรง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

<sup>2</sup>Ph.D. (อุดมศึกษา), ผู้ช่วยศาสตราจารย์

---

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน 3) เพื่อประมวลแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 17 คน บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม และครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวน 248 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 265 คน ใช้ในการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ทดสอบค่า F (F-test)

ผลจากการศึกษาพบว่า 1.) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการศึกษาเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2.) ภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของตามทัศนคติของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านต่างกัน 3.) ประมวลข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำ ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส ได้แก่ แบบการใช้อำนาจ แบบการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แบบการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบการศึกษาเรียนรู้

---

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสตรี, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

---

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

**Leadership Styles of Female Administrators of the Islamic Private Schools  
Under the Office of the Private Education of Narathiwat**

**Khaznah Hajiseng<sup>1</sup>, Ahmad Yisunsong<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*MA. student in Islamic Educational Administration and Management*

<sup>2</sup>*Ph.D. (Higher Education), assistant professor*

---

**ABSTRACT**

This survey was aimed at (1) investigating the leadership levels of female administrators of private Islamic schools under the Office of the Private Education of Narathiwat, (2) comparing their leadership levels based on the perceptions of their school employees by categorizing into different working experiences and school sizes, and (3) providing the guidelines for promoting their leadership. The sample included 265 participants covering 17 school directors and 248 in-service teachers and employees at the private Islamic schools with female administrators under the Office of the Private Education of Narathiwat. Data were collected through unstructured interviews and questionnaires. Percentage, means, standard deviations were applied in data analysis and F-test.

The findings indicated the following:

1. The leadership levels of the female administrators were found high both overall and in particular aspects with the exception of the learning leadership which was shown at a moderate level.
2. Through the perceptions of the school teachers and employees with different working experiences in schools of different sizes, the female administrators' leadership levels were considered differently both as a whole and in specific aspects.

3. The following leadership styles were suggested as the guidelines for promoting the female administrators' leadership levels: authoritative, supportive, participative, achievement-oriented, and learning.

---

**Keywords:** administrative leadership, female administrators, private Islamic schools

---

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



## บทนำ

การศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมวลมนุษยชาติ เพราะการศึกษาเปรียบเสมือนดวงประทีปส่องนำชีวิต เป็นประตูของความสำเร็จและเป็นกุญแจแห่งอารยธรรม ดังนั้นจึงไม่มีประชาชาติใดในโลกอันกว้างใหญ่นี้ ที่ปฏิเสธความสำคัญของการศึกษา เพราะต่างตระหนักดีว่าพวกเขามีโอกาสดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสงบสุขหากปราศจากการศึกษา ความจริงการศึกษานั้นไม่เพียงแต่จะมีความสำคัญต่อมนุษย์เท่านั้น หากมีความสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อมวลลูกอื่นๆของอัลลอฮ์อีกด้วย (อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต, 2557 : 1) การศึกษาเท่านั้นที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศสภาพทางเศรษฐกิจการเมืองการปกครอง สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมต่างๆก็ขึ้นอยู่กับการศึกษาของชาติ และการศึกษาเป็นเครื่องการพัฒนาคุณภาพของสังคมไทย ให้ทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลด้วยความเต็มใจ (เกษม ศิริสัมพันธ์, 2546 : 5 อ้างถึงใน จิราพร แพน้อย, 2551 :1) การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและมีบทบาทที่สำคัญยิ่งซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าการบริหารงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้คอยชี้แนะ จูงใจ ประสานงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้น ในองค์การ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความเป็นผู้นำหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องเป็นผู้ที่รู้ทั้ง ศาสตร์ คือ กฎ ระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานซึ่งทฤษฎีนั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือเป็นแนวทาง ส่วนความสามารถที่จะนำทฤษฎีไปใช้ในการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้น อยู่กับศิลปะในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารเพราะความสำเร็จขึ้นกับหลายปัจจัย อาทิ สภาพแวดล้อมสถานการณ์ ความพร้อมของทรัพยากร นโยบาย ผู้ตาม และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่าความสำเร็จขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหาร ว่ามีความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 183) กลุ่มสตรีซึ่งคลุกคลีอยู่กับบริหารการศึกษาในด้านความเป็นผู้นำด้านการสร้างความสมดุลกับวิธีการสร้างสมดุลระหว่างหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวงานการศึกษา

ภาระหน้าที่ต่อครอบครัว แม้ว่าสตรีที่เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีเสรีภาพที่จะเลือกออกมาทำงานนอกบ้านในลักษณะเดียวกับผู้ชาย แต่ผู้ส่วนใหญ่ยังคงพยายามรักษาสมดุลระหว่างงานที่รับผิดชอบกับภาระหน้าที่ในครอบครัว การจัดการเรื่องในครอบครัวและคอยให้การดูแลแก่สมาชิกซึ่งถูกมองว่าเป็นหน้าที่ของสตรี ทำให้เห็นอีกมิติหนึ่งของความเป็นผู้นำของสตรีและการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง

ปัจจุบันสตรีมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำพร้อมที่จะได้รับการยอมรับในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น และคาดว่าในอนาคตจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสตรีจึงต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในเรื่องทิศทางการศึกษาของไทยโดยให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมยุคสารสนเทศและการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับความเป็นไทย ดำรงเอกลักษณ์ วัฒนธรรมไทยไว้ส่วนหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จะนำไปตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารสตรีจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการศึกษาที่เหมาะสมกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในเทคนิค วิธีการแสวงหาความรู้เพื่อการก้าวทันสถานการณ์ของสังคมโลก ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถปรับปรุง พัฒนาสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในตลอดจนภายนอกสถาบันการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่นกัน สตรีมุสลิมในปัจจุบันมีบทบาทการเป็นผู้นำหลายด้าน อาทิ ด้านการศึกษา การเมืองการท้องถิ่น การปกครอง การพัฒนาสังคม ตลอดจนด้านเศรษฐกิจ การเป็นผู้นำของสตรีมุสลิมค่อนข้างมีขีดจำกัด มีกรอบที่ชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางที่อิสลามกำหนดไว้เป็นหลักที่ควรปฏิบัติ นั่นคือ การออกนอกบ้านของสตรีมุสลิมนั้นต้องมีมะหุรอมหรือได้รับการอนุญาตจากผู้ปกครอง บิดา หรือสามี และต้องแต่งปกปิดร่างกายส่วนที่พึงสงวนให้มิดชิด ไม่แต่งกายด้วยเสื้อผ้าอาภรณ์ที่บางและรัดรูปจนเกินไปตามที่อิสลามได้กำหนดไว้ในเรื่องการแต่งกายของสตรี การทำงานของสตรีมุสลิมต้องมีความปลอดภัยไม่โลดโผนจนเกินไป ซึ่งเป็นงานที่เหมาะสมกับสตรี ในปัจจุบันสตรีมุสลิมหลายคนที่ยังไม่เข้าใจหลักคำสอนนี้อย่างชัดเจน ทำให้สตรีมุสลิมทั้งที่เป็นผู้นำและไม่ได้เป็นผู้นำปฏิบัติตนในการออกมามีบทบาทในสังคมนอกบ้านอย่างผิดๆซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว มักจะเกิดจากความไม่รู้ บางคนรู้แล้วแต่ปล่อยปละละเลย ซึ่งข้อปฏิบัติตามหลักคำสอนนี้ถือเป็นเกราะป้องกันตัวของสตรีให้พ้นจากฟิตนะฮ์และสิ่งที่ไม่ดีหลายอย่างที่เดียว ในด้านการศึกษาที่เช่นเดียวกัน สตรีเริ่มมีบทบาทและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทางการศึกษามากขึ้นตั้งแต่ระดับโรงเรียนถึงระดับกระทรวง ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกิดผลดี และมี

ประสิทธิภาพ ในการบริหารงานอย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังมีผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามน้อยกว่าผู้บริหารชาย จากข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1 ประจำปี 2557 พบว่า มีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ประเภทสอนศาสนาควบคู่สามัญที่จัดตั้งถูกต้องตามกฎหมายจำนวน 51 แห่ง มีผู้บริหารสตรี 17 คน ในจำนวนผู้บริหารทั้งหมดโดยยึดตำแหน่งผู้อำนวยการเป็นหลัก ซึ่งนับว่าอัตรากำลังของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอยู่ในระดับสูงพอสมควร

การวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสนับว่าเป็นวิจัยมุ่งเน้นเจาะจงเฉพาะแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสจำแนกตามประเภทประเภทการทำงานและขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อประมวลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบระดับภาวะผู้นำ ความแตกต่าง และแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส
2. เป็นข้อมูลพัฒนาผู้บริหารสตรี และเสนอแนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาผู้บริหารสตรีให้สอดคล้องกับความต้องการของครู
3. เป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

#### 4. คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ที่จำแนกที่ตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เป็นอย่างไร

#### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮาส์และมิทเชลล์ ( House&Mitchell ,1974) แบส ( Buss ,1985) ยูล์ค (Yulk ,1994) อุลริค (Ulrich ,1996) อะโวลิโอ (Avolio ,1999) เรดดิน (Reddin,2010) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน 5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้

#### 6. ขอบเขตของการวิจัย

##### 1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาสจำนวน 17 แห่ง

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ครูสายการสอนที่บรรจุในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น

3.1.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.2 5 – 9 ปี

3.1.3 10 ปีขึ้นไป

#### 3.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น

3.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

### 4. ตัวแปรตาม

ขอบเขตด้านเนื้อหาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่

4.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ

4.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 ภาวะผู้นำแบบความสำเร็จของงาน

4.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้

### 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้นำ** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถสูงใจหรือบังคับบัญชาผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งวัดจากแบบสอบถามครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนราธิวาส

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่างๆของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารออกมาให้ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของผู้อื่นอันจะช่วยให้การดำเนินกิจการต่างๆขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

(1) **ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยบอกกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาถึงความคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน โดยชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงาน กำหนดมาตรฐาน พร้อมทั้ง

ชี้แจงบทบาทและออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีพลังอำนาจด้านความรู้สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ดี มีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีการมอบสิ่งตอบแทนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง

(2) **ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นมิตรและเป็นกันเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย อีกทั้งยังเข้าใจและสนใจทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคยุติธรรมไม่ลำเอียงไวต่อความรู้สึก อ่อนโยน เอาใจใส่ดูแล มีน้ำใจ ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความเมตตากรุณาและเข้าอกเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้า ให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและงานไปพร้อม ๆ กัน และเท่าๆกันรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิด สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการประชุมหารือ เน้นการใช้กระบวนการหรือ (ปรึกษาหารือ) ในการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งแต่ก็จะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

(4) **ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องงานสูง โดยกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนจัด โครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานตลอดจน เสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดีมีความขยัน มุ่งมั่น กล้าคิดกล้าทำ มีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จและใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ ﷻ

(5) **ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องการในการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ หมั่นศึกษาดูงานนอกสถานที่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัดการเรียนรู้การจัดการบรรยากาศการเรียนรู้ การบริหารกิจการนักเรียน งานแนะแนว เทคโนโลยีสารสนเทศ นิเทศและประเมินการสอนให้คำแนะนำการเรียนการสอนให้แก่ครู แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูและผู้ที่บังคับบัญชาสายงานอื่น เป็นแบบอย่างและที่ปรึกษาการสอนแก่ครู ส่งเสริมให้ ผู้ที่บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรมเกี่ยวกับการสอน และมีการแบ่งปันความรู้จากการอบรมให้ผู้บังคับบัญชาตลอดจน สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการจัดกลุ่มศึกษาอิสลาม(ระบบฮาลาเกาะห์) กลุ่มศึกษาอัลกุรอาน (ฮาลาเกาะห์อัลกุรอาน) แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณพร้อมๆกับพัฒนาตนเองในด้านการงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

**ผู้บริหารสตรี** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นสตรี

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส หมายถึง โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ประเภทศาสนาควบคุมสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดนราธิวาส

### วิธีการดำเนินการวิจัย

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

## 1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวนจำนวน 894 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำนวนจำนวน 265 คน

ส่วนข้อมูลการให้สัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัย 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 2 คน ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเอกชน 2 คน รวมทั้งสิ้น 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 สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮาส์และมิทเชลล์ (House&Mitchell,1974) บัส (Buss,1985) ยูลค์ (Yulk,1994) อุลริก (Ulrich,1996) อะโวลิโอ (Avolio,1999) เรดดิน (Reddin,2010) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี แยกเป็น 5 ด้านได้แก่ ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา 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

## 4. การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สำหรับเก็บข้อมูลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้



1) ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการจากเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่งานวิจัยของสุรกิจ สะอิน (2556) สัมฤทธิ์ มั่นคอนเรือ (2550) สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549) เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

2) นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาประมวลเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตที่กำหนด จากนั้นนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นตรวจสอบข้อคำถามด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาว่า ใช้ถ้อยคำและประโยคชัดเจนครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ และนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสมบูรณ์ ถูกต้องและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำผลการพิจารณาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และผลการวิเคราะห์ OIC พบว่า ทุกข้อคำถามมีมากกว่า .6 ซึ่งแสดงว่ามีความเที่ยงตรง

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้ง

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) โดยส่งแบบสอบถามให้กับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาตรวจหาคะแนนและหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับซึ่งมีค่าเท่ากับ .889 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha -coefficient)

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและแก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 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

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 1. สรุป

การวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเอกชนจังหวัดนราธิวาส ปรากฏผลวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

**1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเอกชนจังหวัดนราธิวาส จากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ทั้ง 5 แบบ คือในแบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบศึกษาเรียนรู้ โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.71$  , S.D = .73) แบบใช้อำนาจ ( $\bar{x} = 3.60$  , S.D = .75) แบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.59$  , S.D = .72) แบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 3.53$  , S.D = .76) แบบศึกษาเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.23$  , S.D = .64) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีรายละเอียด 4 ด้าน ดังนี้

(1) **แบบใช้อำนาจ** พบว่า ระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารออกคำสั่งเกี่ยวกับงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางงาน ที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารมีการชี้แนะและบอกวิธีการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ได้ดี อยู่ในระดับปานกลาง

(2) **แบบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา** พบว่าในภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากและผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเข้าใจ สนใจ และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

(3) **แบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา** พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับภาวะผู้นำ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น ในการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ด้วยการประชุมหารือ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

(4) **แบบมุ่งความสำเร็จของงาน** ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าระดับภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารมีการจัดโครงสร้าง ขอบเขตงานของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงานพร้อมมอบหมายต่ออัลลอส อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอส อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(5) **แบบศึกษาเรียนรู้** พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับสภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดกลุ่มศึกษาอัลลอรอน เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ด้านจิตวิญญาณ อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมอบรม ประชุม อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก และ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับภาวะผู้นำ ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง

**1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานเป็นผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน

ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดของโรงเรียนต่างกัน

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีทัศนคติภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 10 ปี

(2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนคติภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

**1.4 วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อประมวลข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส

ผลการประมวลข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส จากคำถามปลายเปิด สามารถสรุปไว้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้บริหารสมควรใช้อำนาจในหน้าที่ ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยใช้ในการบริหารงานทีมงาน คือ ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรม ใช้คำพูดที่ดีในการสื่อสาร ออกคำสั่งที่ชัดเจนหรือการใช้สื่อสารที่ดีในการมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและผู้ใต้บัญชาเป็นผู้บริหารสามารถชี้แนะแนวทางการทำงานบอกแนวทางการทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ไม่ใช้อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอแนะให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงเป็นผู้นำกรณีเกิดด้านการเรียนสอนและด้านอื่นๆ อีกด้วย

(2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งดีที่ผู้บริหารควรหยิบยื่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างขวัญและ

กำลังใจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บริหารควรระมัดระวังเรื่องการพูดจา เพราะคำพูด สามารถสร้างแรงบันดาลใจและบันทึกกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารควรวางตัวที่ดีเป็นกลาง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จนทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่ยุติธรรม ขาดความเสมอภาค สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความแตกแยกในองค์กร ผู้บริหารไม่ควรวางตัวสูงเกินไป ไม่เป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาก็เป็นส่วนหนึ่งในการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ผู้บริหารต้องระมัดระวังความคิดและความรู้สึกที่ขัดกับหลักคำสอนของอิสลามเนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่น ๆ มีอิทธิพลมากกว่า หลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่อ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งเป็นสิ่งที่อิสลามห้าม สิ่งเหล่านี้จะเข้ามาได้ง่ายหากไม่ระมัดระวัง และขาดการทบทวนตนเอง(มุฮาซาบาฮะฮ์)

(3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรใช้ความกระบวนกรชูรอ (ปรึกษาหารือ)การจัดการบริหารองค์กร ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่ม จูงใจคนทำงานมีความไว้วางใจในความสามารถ ของผู้ได้บังคับบัญชา มีการสื่อสารสองทางกับผู้ได้บังคับบัญชา และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

(4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานสูง ต้องคอยประเมินการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา นิเทศงาน และคอยให้คำแนะนำ ไม่ใช่การตำหนิติเตียน ผู้บริหารต้องแสดงความกระตือรือร้นเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความจริงจัง ความตั้งใจ และต้องใช้ตัวเองเป็นแบบอย่างในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ กำหนดเป็นหมายที่ชัดเจน มีการเตรียมพร้อมในการทำงาน การวางแผนที่แนบเนียนและผู้บริหารวางคนให้ตรงกับงาน ตลอดจนการใส่ใจรายละเอียดเล็กน้อย ต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความตั้งใจ พยายาม มุ่งมั่น และอยู่เคียงข้างผู้ได้บัญชา ควรตั้งเจตนาที่ดีและการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ตอาลา ซึ่งเป็นวิธีการที่ประเสริฐที่สุด อีกทั้งยังทำให้มีความเป็นสิริมงคล (บารอกะฮ์)ถึงแม้งานนั้น ไม่ได้ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจเท่าที่ควร

(5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหารควรศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายในการศึกษาหาความรู้ เช่นการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาแบบอخصาฮ์ การ

พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่มีประสบการณ์ การเข้ารับการอบรม สัมมนาทางวิชาการ รวมทั้งการดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาแบบกลุ่ม(กระบวนกรฮาลาเกาะฮู) ซึ่งสอดคล้องกับอิสลามที่ได้สั่งใช้ให้มนุษย์ ได้ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา การศึกษาหาความรู้ของผู้บริหารสตรี เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมพัฒนาให้มีการศึกษาเรียนรู้ไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารไม่ว่าจะหญิงหรือชายก็ต้องศึกษาหาความรู้แม้ว่าผู้บริหารสตรีมีข้อจำกัดเรื่องการศึกษาเรียนรู้อย่างไรก็ตาม ทุกปัญหาที่มีทางออก ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำแนะนำการแก้ปัญหาในกรณีที่ผู้บริหารสตรีประสบปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาเรียนรู้ด้วยหากหลายวิธีรูปแบบการศึกษาไม่ใช่เรียนในห้องอย่างเดียว การทำกลุ่มศึกษา (ฮาลาเกาะฮู) การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์การศึกษาแบบอัยยาศัยเป็นการส่งเสริมและพัฒนาตนเอง อีกรูปแบบหนึ่ง การศึกษาวิชาการใหม่ๆด้วยตนเองเป็นรูปแบบการศึกษาที่สามารถทำได้ตลอดเวลาที่ผู้บริหารสะดวก และเป็นวิธีที่น่าสนใจ ผู้บริหารควรเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองในศาสตร์ที่ผู้บริหารยังไม่รู้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการศึกษาเรียนรู้ให้สมบูรณ์ขึ้น

## 2 อภิปรายผล

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ทั้ง 5 แบบ คือแบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงานและ แบบศึกษาเรียนรู้ อภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ทั้ง 5 แบบ คือแบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แบบมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญสูงสุดความสามารถพร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ คือ ผู้บริหารมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้วิชาการใหม่ๆและเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ การณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับภาวะผู้นำสตรีอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่ผู้บริหารสตรีตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถนั้นเป็นเพราะผู้บริหารสตรี มีมุ่งมั่นความรับผิดชอบสูงความละเอียดรอบคอบ และมีความจริงจังในการทำงานซึ่งเป็นบุคลิกภาพเฉพาะของสตรี หรือเรียกว่าเป็นฟีกูเราะฮ์ที่อัลลอฮ์ ﷻ สร้างมาคู่กับสตรี อีกทั้งผู้บริหารสตรีที่ก้าวมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ตั้งความคาดหวังในตนเองสูง จะต้องสามารถรับผิดชอบได้ทั้งงานหลักคือครอบครัวและงานรองคืองานในตำแหน่งนอกบ้านไปพร้อมๆ กัน ส่วนสาเหตุที่ด้านการศึกษาเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำนั้นอาจเป็นเพราะว่า การศึกษาดูงานในต่างประเทศทุกครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมากผู้บริหารสตรีบางท่านมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการศึกษาดูงานในต่างประเทศจึงไม่สามารถออกไปศึกษา ดูงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอได้ และข้อจำกัดด้านเวลาที่ไม่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของผู้บริหารสตรี การศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาทางวิชาการและศึกษาหาความรู้ด้านอื่นๆ มักจะเป็นอุปสรรคลำดับต้นๆ สำหรับผู้บริหารสตรีอีกด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารสตรีที่มีสถานภาพสมรส และมีภารกิจหลักที่ต้องรับผิดชอบในครอบครัว คือการดริบะฮ์ลูกๆ ปรนนิบัติสามี ซึ่งเป็นอะมานะฮ์อันยิ่งใหญ่ที่ผู้บริหารสตรีหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองของ ผู้บริหารสตรีนั้น ไม่มีความจำเป็นมากนัก ที่จะต้องไปศึกษาดูงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้านานๆ ครั้งก็ควรสนับสนุนเช่นกัน เพราะนอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณที่ต้องใช้เป็นจำนวนมากแล้วยังเสียเวลาอีกด้วย ปัจจุบัน ในประเทศไทยก็มีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานที่ศึกษาดูงานมากมาย มีทั้งสถาบันการศึกษา หน่วยงานต่างๆ เป็นจำนวนมากที่สามารถเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้แก่ผู้บริหารสตรีเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการศึกษาได้ ทั้งนี้อยู่ที่ผู้บริหารสตรีว่ามีความพร้อมเพียงใด จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการศึกษาเรียนรู้หลายข้อด้วยกัน สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสตรีต้องลดบทบาทในงานที่รับผิดชอบประจำในครอบครัว บางอย่างลง เช่น กระจายงาน

ด้วยการหาผู้ช่วยมาทำงานในบ้าน ผู้บริหารสตรีจะได้เพิ่มเวลาในการรับขอบงานบริหารให้เต็มทีมากขึ้น เพื่อทั้งสองภาระงานจะได้ดำเนินได้อย่างลงตัวไม่กระทบต่องานใดงานหนึ่ง 2) ผู้บริหารสตรีต้องคุยกับคนในครอบครัวให้เข้าใจถึงภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะหาความรู้เพิ่มเติม การเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพื่อคนในครอบครัวจะเปิดโอกาสให้เราได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะกับสามี 3) ผู้บริหารสตรีต้องรู้จักการบริหารเวลาเพื่อหาโอกาสได้ศึกษาความรู้ใหม่ๆอย่างเต็มที่ และลดอุปสรรคในการเข้าอบรมสัมมนา 4) ผู้บริหารสตรีที่ต้องการความรู้จริงๆ แต่ไม่มีเวลาศึกษาด้วยตนเอง ควรมอบหมายให้คนอื่นหน้าที่แทนแล้วกลับมาถ่ายทอดความรู้ให้เขาอีกครั้งหนึ่ง 5) ผู้บริหารสตรีควรศึกษาหาความรู้ด้วยหลากหลายวิธีเช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างอิสระ การศึกษาแบบอรรถศาสตร์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีประสบการณ์ ไม่ควรยึดติดกับวิธีการเรียนรู้แบบอบรม สัมมนา หรือเรียนในห้องเพียงอย่างเดียว ในมุมมองที่กลับกันผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสาเหตุที่ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้มีระดับต่ำนั้น อาจจะเป็นเพราะว่า เกิดจากความพร้อมของตัวผู้บริหารสตรีเองโดยตรง เนื่องจากบางท่านที่ก้าวมาสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนั้นไม่มีความถนัดและไม่ค่อยสนใจด้านการบริหารมากนักแต่ด้วยความจำเป็นที่เกิดมาเป็นทายาทของเจ้าของโรงเรียน จึงต้องรับผิดชอบในหน้าที่นี้ไป บางท่านไม่มีความถนัดแต่ก็ทำให้สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ ไม่มีความถนัดในการบริหารและไม่สนใจหาความรู้เพิ่มเติม ตรงนี้จะเป็นปัญหาที่เรื้อรังอาจจะนำโรงเรียนมาสู่ความถดถอยได้ ในที่สุด ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ว่า “ การเรียนรู้เป็นพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล ในขณะที่เดียวกันเราต้องมองว่าโรงเรียนเอกชน โดยส่วนใหญ่เป็นการบริหารระบบทายาท เพราะโรงเรียนเอกชนมีเจ้าของแล้ว ตำแหน่งทางด้านการบริหารเป็นระบบอุปถัมภ์เครือญาติ ” ส่วนอีกท่านหนึ่งได้สะท้อนว่า “ผู้บริหารหลายคนไม่ได้เรียนมาทางด้านการบริหารโดยตรง เพราะฉะนั้นในการพัฒนาแนวทางต้องสนองตรงนี้ก่อน ปัจจุบันผู้บริหารที่จบสายบริหารโดยตรงค่อนข้างจะน้อย ส่วนใหญ่แล้วจะจบด้านอื่นเสียมากกว่า ฉะนั้นต้องมาพัฒนาเขาโดยตรงในด้านภาวะผู้นำ บางคนยังไม่เข้าใจเอาเลยว่าเป็นผู้นำต้องทำอะไรบ้าง ก็เลยอาศัยใช้ตำแหน่งในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งในการบริหารตรงนั้นจากกลายเป็นผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะผู้ชายหรือผู้หญิงที่มาบริหารการศึกษามีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการออกมาไม่ค่อยดีนัก ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร”



2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีประสบการณ์และขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีทัศนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปีและมากกว่า 10 ปีสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ สีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรภร อุทรักษ์ (2551, บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทั้งโดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า มีโอกาสที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงกับผู้บริหารมากกว่า และประสบพบเห็นเหตุการณ์ทำให้สามารถรวบรวมประมวลเอาประสบการณ์ที่ได้รับนั้นมาเป็นประโยชน์มาแสดงออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อย

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมาสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ขนาดขององค์กรมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ โดยภาระงานของโรงเรียนแต่ละขนาดไม่แตกต่างกัน แต่โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรและทรัพยากรที่จำกัดบางครั้งผู้บริหารต้องลงมือ

ปฏิบัติงานเองทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้แสดงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ แสดงออกภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจ ลีอิน (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำกว่าโรงเรียนขนาดเล็กสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันเพ็ญ ชลนัสสุวรรณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นการเปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิราพร แพน้อย (2551, หน้า 66) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่าต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีภาวะผู้นำสูงกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสเข้าถึง ใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ จึงทำให้มีโอกาสแสดงออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

### 3 . ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำ ควรส่งเสริมภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้บริหารควรชี้แจงรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและมอบบทบาทหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ควรใช้อำนาจที่ถูกต้องหลีกเลี่ยงการ

ใช้อำนาจจนสร้างความตึงเครียด กดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องคอยเป็นแรงบันดาลใจในทุกๆด้านและควรมีการมอบสิ่งตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงให้ความเข้าใจความรู้สึกภายใน ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เสมอภาค และยุติธรรม ไม่ลำเอียงและควรใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรสนับสนุนส่งเสริมเป็นแรงจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกระบวนการชুরอในการบริหารงาน ขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและงานเท่าๆกันและนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่องาน และทำงานอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และมอบหมายความสำเร็จต่ออัลลอฮ์ ควรติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแสวงหาวิธีการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีอยู่เสมอ ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีนิสัยขยัน มุ่งมั่นตั้งใจและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5) ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามสมควร ควรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา

### 3.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาภาวะผู้ของผู้บริหารสตรีในกรอบแนวคิดทฤษฎีอื่นๆและศึกษารูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้ครอบคลุมทั้งการวิจัยปริมาณและวิจัยคุณภาพ

2) ควรมีการศึกษาโมเดลภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสตรี โดยเฉพาะผู้นำสตรีที่มีสถานภาพสมรสและมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งระหว่างงานบริหารที่ต้องทำและความรับผิดชอบในครอบครัว

3) ควรมีการศึกษารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้สตรีนับวันจะมีมากยิ่งขึ้นตามลำดับ เพื่อสร้างโอกาสทางการบริหารและการเรียนรู้ของผู้บริหารสตรี

4) ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาตนเอง ด้านการเรียนรู้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารสตรีที่มีภารกิจประจำด้านครอบครัวและมีข้อจำกัดเรื่องเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสตรีได้ส่งเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น

### บรรณานุกรม

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. 2559. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ สาขารัฐศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาศาสตร์ ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

จิราพร แพน้อย. 2551. การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น

พิศณุ ฟองศรี. 2554. วิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร :ด้านสุทธาการพิมพ์.

ภัทรภร อุทร์ภย์. 2551. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ธนเพสลด แอนด์ กราฟฟิค.

วันเพ็ญ ชลนาศูวรรณ. 2549. การศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สตรีโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. งานนิพนธ์งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุพรรณณี มาตรโพธิ์. 2549. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย ของรัฐในเขต  
กรุงเทพมหานคร.ปริญญาโท (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรภิจ ลิอิน. 2556. ภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต. 2551. **ปรัชญาการศึกษาอิสลาม**.ปัตตานี : ภาควิชาอิสลามศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี.

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – ชื่อสกุล นางขอสัน๊ะห์ หะยีเซ็ง

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5620420118

## วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่จบการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (อิสลามศึกษา)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี	2546
ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู	มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	2552

## ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการศึกษา สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอไม้แก่น จังหวัดปัตตานี

## เอกสารตีพิมพ์และเผยแพร่

ขอสัน๊ะห์ หะยีเซ็ง และอะห์มัด ยี่สุนทรง. (2560). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน  
 เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนราธิวาส  
 Proceeding การประชุมวิชาการเพื่อการนำเสนอผลงานระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่  
 43 ประจำปี 2560 วันที่ 26 กรกฎาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี