การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร

A Study of Leadership Characteristics of Administrators in Integrated Islamic Schools in Bangkok

เกาซัร นภากร[1*], วิศรุต เลาะวิถี[2], ขนิษฐา สาลีหมัด[3]
ไอยรา เลาะห์มิน[4], และ ฮัมบาลี เจะมะ[5]
Kawsar Napakorn[1*], Witsarut Lohwithee[2], Khanittha Saleemad[3]
Aiyara Lohmin[4], and Hambalee Jehma[5]
วิทยาลัยนานาชาติอิสลามกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก, มหาวิทยาลัยเกริก[1*, 2, 4]
International Islamic College Bangkok, Krirk University, Krirk University, Thailand[1*, 2, 4]
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ[3]
Graduate School Srinakharinwirot University, Thailand[3]
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์[5]
Prince of Songkla University International College, Prince of Songkla University, Thailand[5]
Corresponding author. E-mail: kawsar.napakorn@gmail.com[1]

Received February 16, 2026; **Revised** March 13, 2026; **Accepted** March 21, 2026

Abstract

This research aimed to: 1) examine the leadership characteristics of administrators in Integrated Islamic Schools in Bangkok based on the MORAL Model, and 2) analyze and confirm the factor structure of these characteristics. The sample comprised 168 teachers from eight schools, selected via purposive sampling. The research instrument was a 53-item, five-point Likert scale questionnaire, demonstrating high content validity (mean IOC = 0.94) and internal consistency (α = 0.95). Data were analyzed using descriptive statistics and Exploratory Factor Analysis (EFA). The findings revealed that: 1) overall leadership characteristics were perceived at a high level (M = 4.45, SD = 0.66). "Managing Self" yielded the highest mean (4.52), followed by "Relating with People" (4.48), "Acquiring Knowledge" (4.45), "Organizational Development" (4.43), and "Leading and Managing" (4.40). 2) EFA confirmed a five-factor structure consistent with the original MORAL Model, explaining 69.81% of the total variance. All five dimensions exhibited strong positive intercorrelations (r = 0.741–0.836), reflecting the holistic nature of leadership within urban Islamic

education. These results validate the construct of the MORAL Model within an urban societal context and underscore that administrator development should prioritize self–management as a foundation for enhancing other leadership dimensions. Furthermore, these findings provide a strategic framework for the Office of the Private Education Commission (OPEC) to design specialized training curricula for administrators of Integrated Islamic Schools.

Keywords: leadership characteristics; school administrators; Integrated Islamic Schools; MORAL model; Bangkok

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครตาม MORAL Model และ 2) วิเคราะห์และยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างคือครู 168 คน จาก 8 โรงเรียน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ 53 ข้อ มีความตรงเชิงเนื้อหา (IOC เฉลี่ย = 0.94) และความเชื่อมั่น 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.45, S.D. = 0.66) โดยด้านการจัดการตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.52) รองลงมา คือด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (4.48) ด้านการแสวงหาความรู้ (4.45) ด้านการพัฒนาองค์กร (4.43) และด้านภาวะผู้นำและการจัดการ (4.40) ตามลำดับ 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจยืนยันโครงสร้าง 5 องค์ประกอบตาม MORAL Model ดั้งเดิม ได้แก่ การจัดการตนเอง การพัฒนาองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การแสวงหาความรู้ และภาวะผู้นำและการจัดการ ซึ่งอธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ 69.81 และมิติทั้งห้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง (r = 0.741–0.836) สะท้อนธรรมชาติเชิงองค์รวมของภาวะผู้นำในบริบทการศึกษาอิสลามเขตเมือง ผลการวิจัยยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของ MORAL Model ในบริบทสังคมเมือง และชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดการตนเองเป็นพื้นฐานสู่การพัฒนามิติอื่น ๆ นอกจากนี้ ข้อค้นพบยังเป็นกรอบแนวทางสำหรับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามต่อไป

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญ; MORAL โมเดล; กรุงเทพมหานคร

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนามนุษย์ทั้งในด้านจิตวิญญาณและสังคมตามหลักอิสลาม ซึ่งส่งเสริมการแสวงหาความรู้ทุกแขนงเพื่อชีวิตที่สมดุล โองการแรกที่ถูกประทานแก่ท่านนบีมุฮัมมัด ศ็อลลัลลอฮุอะลัยฮิวะซัลลัม ที่เริ่มต้นด้วยคำว่า “อ่าน” (Iqra) สะท้อนความสำคัญของการเรียนรู้ (Mohamed et al., 2021) นอกจากนี้ ในหลักคำสอนยังระบุว่าผู้ที่ออกเดินทางเพื่อแสวงหาความรู้ อัลลอฮ์จะทรงเปิดทางให้ไปสู่สวรรค์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษาคือภารกิจสำคัญในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและสร้างประชาชาติให้เข้มแข็งทั้งด้านวิชาการและจริยธรรม

ในบริบทของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงที่มีความหลากหลายทางศาสนา วัฒนธรรม และมีการแข่งขันทางการศึกษาสูง โรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานหลักที่จัดการศึกษาแบบบูรณาการ (Yusuf & Thongin, 2025) ปัจจุบันมีโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 8 แห่ง (Office of the Private Education Commission (OPEC), 2025) อย่างไรก็ตาม จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสี่ พบว่าโรงเรียนในกลุ่มดังกล่าวยังมีผลการประเมินในมาตรฐานที่ 2 ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะในประเด็นภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสร้างนวัตกรรมการบริหาร (Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA), 2024) สถานศึกษาเหล่านี้ทำหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการตามหลักสูตรสามัญของกระทรวงศึกษาธิการ ควบคู่ไปกับการปลูกฝังหลักศรัทธา (อีมาน) และจริยธรรม (อัคลาก) เพื่อพัฒนาเยาวชนมุสลิมให้เติบโตอย่างสมดุลและสามารถดำรงตนในสังคมพหุวัฒนธรรมเมืองได้อย่างเหมาะสม การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบควบคู่นี้จึงเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองที่ปรารถนาให้บุตรหลานได้รับความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่ยังคงยึดมั่นในอัตลักษณ์แห่งอิสลามอย่างมั่นคง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าภาวะผู้นำในอิสลามตั้งอยู่บนหลักศรัทธา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ (อามานะฮ์) และการปรึกษาหารือ (ชูรอ) โดยมีแบบอย่างที่ดีจากท่านนบีมุฮัมมัด ศ็อลลัลลอฮุอะลัยฮิวะซัลลัม (Herijanto, 2022) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) และแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาของ Marzano et al. (2005) ผสานกับหลักการอิสลาม ทำให้เกิดแบบจำลอง MORAL Model โดย Saleemad (2015) ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ การจัดการตนเอง (Managing Self) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) และภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาสะท้อนว่าภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมและวิสัยทัศน์ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและความผูกพันของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในโรงเรียนอิสลามในประเทศไทยปรากฏอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (Assalihee & Boonsuk, 2023) ยังขาดการวิจัยเชิงปริมาณที่ทดสอบโมเดลหรือกรอบแนวคิดภาวะผู้นำในบริบทสังคมเมืองพหุวัฒนธรรมอย่างกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบความตรงของ MORAL Model ด้วยวิธีการทางสถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อยืนยันโครงสร้างคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทดังกล่าว ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ดังกล่าว ด้วยการศึกษาระดับและวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด MORAL Model อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร การกำหนดนโยบายการศึกษา และการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอิสลามให้สอดคล้องกับบริบทสังคมเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด MORAL Model

2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด MORAL Model

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ กรอบแนวคิด MORAL Model (Saleemad, 2015) เป็นกรอบทฤษฎีหลัก ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติได้แก่ 1) การจัดการตนเอง (Managing Self) 2) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) 3) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People) 4) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) และ 5) ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing) การศึกษามีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อวิเคราะห์ ระดับ และโครงสร้างองค์ประกอบ ของคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบดังกล่าว โดยไม่รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลลัพธ์อื่นๆ ของสถานศึกษา

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 8 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 354 คน กลุ่มตัวอย่างคือจากโรงเรียนดังกล่าว จำนวน 168 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากครูที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำได้ดี จำนวน 168 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่กำหนดว่าขนาดตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 5–10 เท่าของจำนวนตัวแปร (53 ข้อ) หรือไม่น้อยกว่า 100–200 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยจำกัดขอบเขตพื้นที่เฉพาะในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเขตเมืองหลวงที่มีบริบททางสังคมพหุวัฒนธรรมซับซ้อน และโรงเรียนเหล่านี้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

ขอบเขตด้านเวลา การดำเนินการวิจัยอยู่ในช่วงปีการศึกษา 2568–2569 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามดำเนินการ ระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2569 รวมระยะเวลาประมาณ 6 เดือน

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาและหลักอิสลาม

ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อชี้นำ ประสานงาน และสร้างความร่วมมือภายในองค์กรการศึกษา (Schaedler et al., 2022) โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Shin et al., 2023)

ในบริบทไทยผู้บริหารต้องมีทั้งสมรรถนะเชิงวิชาชีพและคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่กับทักษะการสื่อสาร การสร้างทีมงาน และการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Bush, 2025)

ในมุมมองอิสลาม ภาวะผู้นำถือเป็น “อามานะฮ์” (ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ) ที่ต้องปฏิบัติด้วยความยุติธรรม (อัล–อัดล์) และความซื่อสัตย์ ตามพระดำรัสในอัลกุรอานที่ว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงบัญชาให้พวกเจ้าคืนความไว้วางใจแก่เจ้าของของมัน และเมื่อพวกเจ้าตัดสินระหว่างผู้คน จงตัดสินด้วยความยุติธรรม” (Al–Qur’an, 4:58) ผู้นำในอิสลามต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (อัล–กุดวะฮ์ อัล–หะซะนะฮ์) มีความเมตตา (อัร–เราะห์มะฮ์) และใช้หลักการปรึกษาหารือ (อัช–ชูรอ) ในการบริหารจัดการ (Alazmi & Bush, 2024) ผู้นำในอิสลามยังถูกมองในฐานะผู้ให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership)

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำทั้งจากทฤษฎีตะวันตกและหลักอิสลามต่างให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้พัฒนาบุคลากร และผู้ยึดมั่นในคุณธรรม ซึ่งเป็นกรอบคิดพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำในบริบทโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญครั้งนี้

กรอบแนวคิด MORAL Model

MORAL Model เป็นกรอบคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมที่พัฒนาขึ้นเฉพาะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอิสลาม (Saleemad, 2015) ผ่านการบูรณาการทฤษฎีสมัยใหม่ (เช่น Transformational Leadership) กับหลักการอิสลาม (เช่น อามานะฮ์) โมเดลประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 มิติ ได้แก่ 1. M – Managing Self (การจัดการตนเอง) 2. O – Organizational Development (การพัฒนาองค์กร) 3. R – Relating with People (การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) 4. A – Acquiring Knowledge (การแสวงหาความรู้) 5. L – Leading and Managing (ภาวะผู้นำและการจัดการ) ด้วยการเชื่อมโยงเชิงทฤษฎีกับแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่อย่างชัดเจน ทำให้ MORAL Model มีลักษณะเฉพาะคือความสมดุลระหว่างหลักศาสนาและศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ ความครอบคลุมทั้งมิติภายในบุคคลและระหว่างบุคคล และความประยุกต์ใช้ได้จริงในการประเมินและพัฒนาผู้นำ

MORAL Model เป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมต่อการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในงานวิจัยนี้ เนื่องจากไม่เพียงแต่อธิบายภาวะผู้นำในมิติการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับรากฐานคุณธรรม จริยธรรม และจิตวิญญาณตามหลักอิสลามอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจและบริบทอันซับซ้อนของสถานศึกษาประเภทนี้

บริบทโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในสังคมเมือง

โรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญเป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการระหว่างหลักสูตรสามัญของกระทรวงศึกษาธิการกับการศึกษาศาสนาอิสลาม โดยมีเป้าหมายพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม และอัตลักษณ์ความเป็นมุสลิม (Office of the Private Education Commission, 2025) การจัดการศึกษารูปแบบนี้ต้องอาศัยการจัดสมดุลระหว่างศาสตร์ทางโลกและทางธรรมอย่างลงตัว (Abdulrahman, 2017) ในบริบทเขตเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร โรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญต้องเผชิญความท้าทายเฉพาะหลายประการ ได้แก่ (1) บริบทด้านประชากรศาสตร์และวัฒนธรรมที่หลากหลาย (2) ข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจและทรัพยากร (3) การแข่งขันทางการศึกษาสูง (4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมเมือง (5) กรอบนโยบายและกฎหมายการศึกษาที่ซับซ้อน และ (6) ความจำเป็นต้องรักษาอัตลักษณ์ทางศาสนาในสังคมพหุวัฒนธรรม (Assalihee & Boonsook, 2023)

บริบทเฉพาะของโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ครอบคลุมและบูรณาการ ทั้งในมิติคุณธรรมตามหลักอิสลาม มิติความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่ และมิติทักษะการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมเมืองที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การศึกษาคุณลักษณะผู้นำในบริบทนี้จึงจำเป็นต้องใช้กรอบคิดที่คำนึงถึงความซับซ้อนดังกล่าวอย่างเหมาะสม

จากการทบทวนแนวความคิดพบว่ายังมีข้อจำกัดในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะงานที่ใช้กรอบคิดเชิงระบบซึ่งสอดคล้องกับบริบทอิสลามโดยเฉพาะ (Saleemad, 2015) กรอบแนวคิด MORAL Model ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขช่องว่างดังกล่าว เนื่องจากเป็นโมเดลที่บูรณาการหลักการอิสลามกับองค์ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาสมัยใหม่อย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังครอบคลุมมิติที่สอดคล้องกับความท้าทายของโรงเรียนในเขตเมืองหลวง

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงนำ MORAL Model มาใช้เป็นกรอบหลัก เพื่อ 1) วัดระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และ 2) วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าวของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากรอบการประเมิน ออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม และกำหนดนโยบายสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่สมดุลระหว่างประสิทธิภาพการบริหารกับหลักคุณธรรมอิสลาม อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับและโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ตามกรอบแนวคิด MORAL Model โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดวิธีการดังต่อไปนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เอกสารทางวิชาการด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักอิสลาม เอกสารเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด MORAL Model เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การกำหนดตัวแปรและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เอกสารดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแนวคิดและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

(1) แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์ และการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

(2) แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักอิสลาม ที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารสถานศึกษา

(3) แนวคิด MORAL Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่เข้ากับหลักการอิสลาม โดยประกอบด้วยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการตนเอง การพัฒนาองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การแสวงหาความรู้ และภาวะผู้นำและการจัดการ

ผลจากการศึกษาในเชิงเอกสารดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการออกแบบการวิจัย การสร้างแบบสอบถาม และการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและบริบทของโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับระดับและโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด MORAL Model โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญ ทั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยคือในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 แห่ง รวม 354 คน กลุ่มตัวอย่างคือจำนวน 168 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำได้ดีซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้มีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่กำหนดว่าขนาดตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 5–10 เท่าของจำนวนตัวแปร (53 ข้อ) หรือไม่น้อยกว่า 100–200 คน

(2) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม 2568 ถึงเดือนมกราคม 2569 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งแจกให้แก่กลุ่มตัวอย่างทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการตอบแบบสอบถาม และการรักษาความลับของข้อมูล เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจและให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง

(3) การตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามคืน 170 ชุด ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วน 168 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 98.8) และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้

(4) การสรุปและเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มารวบรวมและจัดเตรียมให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามตัวแปรและองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ระดับและโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3) กลุ่มตัวอย่าง (Research sample)

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร จำนวน 168 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีบทบาทและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาอิสลามควบคู่สามัญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้รับการคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (1) เป็นครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร (2) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาอิสลาม และ (3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำได้ดี

4) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิด MORAL Model เพื่อใช้วัดคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารตามกรอบแนวคิด MORAL Model จำนวน 53 ข้อ

ตอนที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการตนเอง (Managing Self) 9 ข้อ (2) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) 14 ข้อ (3) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People) 8 ข้อ (4) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) 8 ข้อ และ (5) ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing) 14 ข้อ ซึ่งข้อคำถามได้รับการพัฒนาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบและตัวชี้วัดในการสร้างแบบสอบถาม

(2) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิด MORAL Model

(3) นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและการศึกษาอิสลาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า Index of Item–Objective Congruence (IOC) ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าเฉลี่ย 0.94 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (≥0.50) แสดงว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับดีมาก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try–out) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียง เพื่อประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.89 และแต่ละมิติอยู่ระหว่าง 0.82–0.87 โดยจำแนกได้ดังนี้ ด้านการจัดการตนเอง (Managing Self): 0.84 ด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development): 0.87 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People): 0.83 ด้านการแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge): 0.82 ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing): 0.86 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ได้ทั้งหมดสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.70 ทุกด้าน แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) สูง และมีความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

(1) ผู้วิจัยประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครทั้ง 8 แห่ง เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้สอนภายในสถานศึกษา

(2) ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการตอบแบบสอบถาม และการรักษาความลับของข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

(3) ผู้วิจัยติดตามและรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืน พร้อมตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้

(4) นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาบันทึกและจัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ระดับและโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและลักษณะของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

(2) วิเคราะห์ระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิด MORAL Model โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแปลผลระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำในภาพรวมและรายด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 = มากที่สุด 3.41–4.20 = มาก 2.61–3.40 = ปานกลาง 1.81–2.60 = น้อย และ 1.00–1.80 = น้อยที่สุด

(3) วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหาร โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธี Principal Component Analysis และการหมุนแกนแบบ Varimax โดยมีเกณฑ์ค่า Eigenvalue มากกว่า 1 (Kaiser's Criterion) และตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่าดัชนี KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure) และการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรและตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างองค์ประกอบกับกรอบแนวคิด MORAL Model หลังการวิเคราะห์ปัจจัย ได้วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอีกครั้ง

(4) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติทั้งหมดมาสังเคราะห์และแปลผลตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการอภิปรายผลและสรุปผลการวิจัยต่อไป

7) การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเป็นการพรรณนาความเชิงวิชาการ (Descriptive Presentation) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตาราง แผนภาพ และคำอธิบายประกอบ เพื่อแสดงระดับและโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครตามกรอบแนวคิด MORAL Model ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ทั้งนี้ การนำเสนอผลการวิจัยมุ่งเน้นความชัดเจน ถูกต้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับกรอบแนวคิด MORAL Model และบริบทของการจัดการศึกษาอิสลามควบคู่สามัญ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาผู้บริหาร การกำหนดนโยบาย และการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอิสลามในระดับสถานศึกษาและระดับนโยบายได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า คณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.45, SD = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติการจัดการตนเอง (Managing Self) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.52) อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีวินัย ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักอิสลามเป็นอันดับแรก ในขณะที่ มิติภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 4.40) แต่อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครตามกรอบ MORAL Model (N = 168)

Table 1 Levels of Leadership Characteristics of Administrators in Integrated Islamic Schools Offering General Education in Bangkok Based on the MORAL Model (N = 168)

ด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics)	**ค่าเฉลี่ย** ($\bar{X}$)	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน** (S.D.)	**ระดับ** (Levels)	**ลำดับ** (Rank)
การจัดการตนเอง (Managing Self)	4.52	0.61	มากที่สุด (Highest)	1
การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People)	4.48	0.64	มากที่สุด (Highest)	2
การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge)	4.45	0.67	มาก (High)	3
การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)	4.43	0.69	มาก (High)	4
ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing)	4.40	0.71	มาก (High)	5
รวม (Total)	**4.45**	**0.66**	**มาก** (High)	–

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax rotation) เพื่อตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบของคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครตามกรอบแนวคิด MORAL Model มีรายละเอียดดังนี้

การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล

ก่อนทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วยค่าดัชนีไคเซอร์–ไมเยอร์–โอลคิน (Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) และการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า KMO เท่ากับ 0.924 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมมากในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Approx. Chi–Square = 12,568.42, df = 1378, $p < 0.01$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

การสกัดองค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalues) พบว่ามีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 จำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของคุณลักษณะความเป็นผู้นำได้ร้อยละ 69.81 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

Table 2 Eigenvalues, Percentage of Variance, and Cumulative Percentage of Variance of Leadership Characteristics

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %)
1. ภาวะผู้นำและการจัดการ (L)	8.45	15.94	15.94
2. การพัฒนาองค์กร (O)	7.82	14.76	30.70
3. การแสวงหาความรู้ (A)	7.21	13.60	44.30
4. การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (R)	6.94	13.09	57.39
5. การจัดการตนเอง (M)	6.58	12.42	69.81

การหมุนแกนองค์ประกอบ

หลังจากการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax rotation) เพื่อให้องค์ประกอบมีความชัดเจนและสามารถตีความได้ง่ายขึ้น พบว่าองค์ประกอบทั้ง 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ของตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์สูง (> 0.50) และสามารถจัดกลุ่มตัวแปรได้ตรงตามกรอบแนวคิด MORAL Model ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การจัดการตนเอง (Managing Self) องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) องค์ประกอบที่ 3 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating with People) องค์ประกอบที่ 4 การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) และองค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Managing) รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) และค่าความร่วมกัน (Communalities) หลังการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์

Table 3 Factor Loadings and Communalities After Varimax Rotation

ข้อคำถาม (ตัวแทนองค์ประกอบ)	L	O	A	R	M	*h*2
มิติภาวะผู้นำและการจัดการ (L)						**0.744**
L44. กล้าตัดสินใจในเรื่องสำคัญอย่างรอบคอบ...	**.812**	.203	.156	.178	.102	
L47. ติดตาม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำการทำงาน...	**.798**	.210	.165	.185	.118	
L46. มอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ...	**.785**	.224	.142	.194	.126	
มิติการพัฒนาองค์กร (O)						**0.752**
O21. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหาร...	.221	**.801**	.188	.165	.134	
O20. สนับสนุนกิจกรรมที่สะท้อนคุณค่าศาสนา...	.198	**.792**	.176	.180	.148	
O19. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหาร...	.205	**.784**	.169	.172	.155	
มิติการแสวงหาความรู้ (A)						**0.731**
A35. ติดตามข่าวสารและแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลง...	.158	.174	**.825**	.142	.120	
A36. นำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้...	.146	.168	**.818**	.138	.128	
A34. แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาโรงเรียน	.152	.172	**.806**	.144	.132	

ข้อคำถาม (ตัวแทนองค์ประกอบ)	L	O	A	R	M	*h2*
มิติการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (R)						**0.738**
R23. รับฟังความคิดเห็นของครู บุคลากร และนักเรียน...	.188	.165	.138	**.815**	.152	
R24. สื่อสารด้วยถ้อยคำสุภาพ และเหมาะสม...	.180	.158	.134	**.808**	.158	
R26. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.175	.162	.130	**.802**	.164	
มิติการจัดการตนเอง (M)						**0.743**
M3. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์กดดัน	.118	.148	.120	.158	**.832**	
M4. ทำงานด้วยความรับผิดชอบจนงานสำเร็จ	.126	.142	.118	.152	**.826**	
M2. วางแผนการทำงานล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ	.122	.138	.114	.148	**.819**	
Eigenvalues	**8.45**	**7.82**	**7.21**	**6.94**	**6.58**	
% of Variance	**15.94**	**14.76**	**13.60**	**13.09**	**12.42**	
Cumulative %	**15.94**	**30.70**	**44.30**	**57.39**	**69.81**	

หมายเหตุ: M = การจัดการตนเอง, O = การพัฒนาองค์กร, R = การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น, A = การแสวงหาความรู้, L = ภาวะผู้นำและการจัดการ; ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงเป็นค่า > 0.50; KMO = 0.924; Bartlett's Test of Sphericity $p < 0.01$; ค่าความแปรปรวนสะสม = 69.81%

จากตารางที่ 3 พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.781–0.832 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ทุกค่า แสดงว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดองค์ประกอบในมิติต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีค่าความร่วมกัน (Communalities) อยู่ระหว่าง 0.682–0.752 แสดงว่าตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกับองค์ประกอบได้ในระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 มิติ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง (r ระหว่าง 0.741 ถึง 0.836) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 4 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันตามธรรมชาติเชิงองค์รวมของภาวะผู้นำตามแนวคิด MORAL Model

ตารางที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 5 มิติ

Table 4 Intercorrelations Among the Five Dimensions of Leadership Characteristics

องค์ประกอบ	M	O	R	A	L
M	1				
O	0.802**	1			
R	0.794**	0.783**	1		
A	0.771**	0.758**	0.764**	1	
L	0.836**	0.812**	0.741**	0.793**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจครั้งนี้ยืนยันว่าโครงสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบหลักที่มีความชัดเจนทางสถิติและมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด MORAL Model ดั้งเดิมอย่างสมบูรณ์ ผลดังกล่าวไม่เพียงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความน่าเชื่อถือของโมเดลในบริบทการศึกษาไทยเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงธรรมชาติอันเป็นองค์รวมและบูรณาการของภาวะผู้นำตามแนวคิด MORAL Model ที่ซึ่งคุณลักษณะด้านต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ตามหลักการภาวะผู้นำในอิสลามที่มองผู้นำในฐานะผู้มีบทบาทครบถ้วนทั้งด้านจิตวิญญาณ การบริหาร และความสัมพันธ์

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.45) ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติบทบาทภายใต้บริบทการจัดการศึกษาที่ต้องผสมผสานหลักสูตรสามัญและอิสลามศึกษา

เมื่อพิจารณารายมิติพบว่า มิติการจัดการตนเอง (Managing Self) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.52) สอดคล้องกับหลักการอิสลามที่ยึดถือ “อามานะฮ์” (ความรับผิดชอบ) และ “อัล-กุดวะฮ์ อัล-หะสะนะฮ์” (การเป็นแบบอย่างที่ดี) เป็นรากฐานสำคัญของผู้นำ การที่มิติ M ได้คะแนนสูงสุดในบริบทกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสังคมเมืองที่มีความเร่งรีบ แข่งขันสูง และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนอิสลามยังคงยึดมั่นในหลักธรรมทางศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว โดยเฉพาะหลักอามานะฮ์และหลักตักวา (ความยำเกรง) ที่ช่วยสร้างภูมิคุ้มกันทางจริยธรรม ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดความท้าทายด้านคุณธรรมและการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งความมีวินัย ความโปร่งใส และความยำเกรง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมก่อนการบริหารผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Arar et al. (2023) ที่กล่าวว่าผู้นำในบริบทอิสลามต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเองก่อนเสมอ

ในขณะที่ มิติภาวะผู้นำและการจัดการ (Leading and Management) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในบรรดาทั้งห้ามิติ ($\bar{x}$ = 4.40) แม้ยังอยู่ในระดับมาก ประเด็นนี้อาจสะท้อนถึงความท้าทายเชิงระบบและภาระงานที่ซับซ้อนของโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในเขตเมืองหลวง ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบการบริหารงานสองระบบพร้อมกัน ทั้งหลักสูตรสามัญของกระทรวงศึกษาธิการและหลักสูตรศาสนาอิสลาม ส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจทำได้ไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ และพื้นที่ ในบริบทเมืองยังเป็นปัจจัยที่เพิ่มความท้าทายในการบริหารจัดการอีกด้วย (Assalihee & Boonsuk, 2023)

เมื่อเชื่อมโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ พบว่าคุณลักษณะที่โดดเด่นในมิติการจัดการตนเองสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม ขณะที่มิติอื่น ๆ โดยเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการพัฒนาองค์กรมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเฉพาะในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985), and Marzano et al. (2005) ที่ว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองและการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง ก่อนจะขยายไปสู่การพัฒนาองค์กรในวงกว้าง ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Saleemad et al. (2022) ที่พบว่าภาวะผู้นำตาม MORAL Model มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในบริบทพหุวัฒนธรรม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า โครงสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารสามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ตามกรอบแนวคิด MORAL Model อย่างสมบูรณ์ ซึ่งได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) โดยมีค่าดัชนีความเหมาะสมของข้อมูล (KMO) อยู่ในระดับยอดเยี่ยม (0.924) และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้สูงถึงร้อยละ 69.81 การค้นพบนี้ไม่เพียงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลดั้งเดิมของ Saleemad (2015) ในบริบทสังคมเมืองไทยเท่านั้น แต่ยังสะท้อนว่า ภาวะผู้นำในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญมีลักษณะเป็นองค์รวมและบูรณาการ โดยมิติต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกันในระดับสูง (r ระหว่าง 0.741 ถึง 0.836) กล่าวคือ การจัดการตนเองที่มั่นคงเป็นพื้นฐานส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และทั้งสองด้านนี้ร่วมส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และแนวคิดผู้นำเชิงแปลงเปลี่ยน (Transformational Leadership) ที่เชื่อว่าคุณลักษณะภายในบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร (Shin et al., 2023) การที่โมเดลนี้แสดงความสอดคล้องทั้งเชิงทฤษฎีและสถิติในบริบทการศึกษาไทยช่วยยืนยันศักยภาพของการบูรณาการหลักการอิสลามเข้ากับกรอบการบริหารสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่ตอบโจทย์ทั้งประสิทธิภาพเชิงการจัดการและคุณธรรมทางจิตวิญญาณ (Mohamed et al., 2021)

สรุปผล

คณะผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในกรุงเทพมหานครมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) ได้ยืนยันความถูกต้องเชิงโครงสร้างของกรอบแนวคิดดั้งเดิม สามารถสกัดองค์ประกอบได้ 5 มิติตามโมเดลอย่างชัดเจน โดยองค์ประกอบทั้งห้ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของภาวะผู้นำในบริบทนี้ที่มีลักษณะเป็นองค์รวมและบูรณาการระหว่างคุณธรรมส่วนบุคคล ทักษะการสร้างสัมพันธ์ และสมรรถนะทางการบริหาร ผลการศึกษานี้ยืนยันว่า MORAL Model เป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในสังคมเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางวิชาการและการธำรงรักษาเอกลักษณ์ทางจิตวิญญาณต่อไป

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวคิด MORAL Model มีลักษณะเป็นระบบเชิงพลวัต (Dynamic System) ที่องค์ประกอบทั้ง 5 มิติมิได้ทำงานแยกส่วนจากกัน หากแต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นองค์รวม การจัดการตนเอง (M) ซึ่งเป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทำหน้าที่เสมือนรากฐานที่สำคัญในการหล่อหลอมคุณธรรมและวินัยภายในตัวผู้นำ ก่อนขยายผลไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (R) การแสวงหาความรู้ (A) การพัฒนาองค์กร (O) และการบริหารจัดการ (L) ตามลำดับ ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่างทุกมิติ (r > 0.74) ยืนยันให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นองค์รวม ควบคู่กันทุกมิติ ไม่สามารถพัฒนาเพียงมิติใดมิติหนึ่งโดยละเลยมิติอื่น ๆ ได้ การเสริมสร้างจุดแข็งในด้านการจัดการตนเองและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำและการจัดการซึ่งเป็นจุดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างสมดุล ท่ามกลางความท้าทายของสังคมเมืองพหุวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์และการศึกษาต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารสถานศึกษา

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีจุดแข็งเด่นชัดในมิติการจัดการตนเอง และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งสะท้อนการให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันเป็นหัวใจของการบริหารในบริบทอิสลาม

หน่วยงานต้นสังกัด (เช่น สช.) และเครือข่ายโรงเรียน ควรจัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องที่ออกแบบเฉพาะสำหรับบริบทโรงเรียนควบคู่สามัญ โดยเน้นการเสริมสร้างการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม (จากมิติ M) และทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (จากมิติ R) ควบคู่ไปกับทักษะการบริหารทรัพยากรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (มิติ L) ที่ได้คะแนนค่อนข้างต่ำกว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินตามกรอบ MORAL Model ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) โดยมุ่งรักษาจุดแข็งด้านคุณธรรมพร้อมกับพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ยืนยันความสมบูรณ์และความสัมพันธ์เชิงระบบขององค์ประกอบทั้ง 5 ใน MORAL Model

ควรนำกรอบ MORAL Model ไปประยุกต์ใช้เป็นมาตรฐานหรือเครื่องมือกลาง สำหรับการประเมินสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายและผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอิสลามศึกษาทั้งในกระบวนการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสอดคล้องและมาตรฐานการพัฒนาผู้นำ

ควรออกแบบนโยบายสนับสนุนทรัพยากรและการพัฒนาองค์กร ที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของโรงเรียนควบคู่สามัญ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่างๆ ของโมเดล กล่าวคือ นโยบายไม่ควรสนับสนุนเพียงด้านการบริหารงานเท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาตนเองและความสัมพันธ์ที่ดีภายในโรงเรียนไปพร้อมกัน

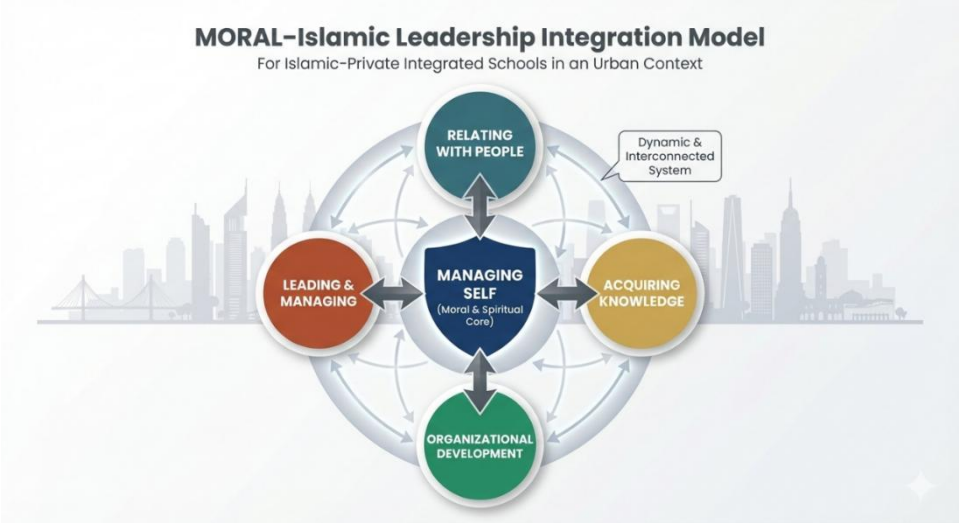
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ เพื่อเจาะลึกกระบวนการและบริบทที่ทำให้คุณลักษณะบางมิติโดดเด่นหรือเป็นความท้าทาย ซึ่งจะช่วยตีความผลเชิงปริมาณได้ลึกซึ้งขึ้น

ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นผู้นำตาม MORAL Model กับตัวแปรผลลัพธ์ทางการศึกษาที่สำคัญ เช่น ความผูกพันของครู (Teacher Engagement) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สะท้อนทั้งด้านวิชาการและคุณธรรม หรือความพึงพอใจของผู้ปกครอง ซึ่งจะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงผลกระทบโดยตรงของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่เชิงประจักษ์ด้วยการทดสอบและยืนยันความเหมาะสมของ “โมเดลภาวะผู้นำบูรณาการอิสลาม” (MORAL–Islamic Leadership Integration Model) ในบริบทสังคมเมืองไทยอันซับซ้อนและหลากหลายทางวัฒนธรรม



ภาพที่ 2 โมเดลองค์ความรู้คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญในบริบทสังคมเมือง

Figure 2 MORAL–Islamic Leadership Integration Model for Integrated Islamic Schools in Urban Context

ผลการศึกษานี้ยืนยันความถูกต้องเชิงโครงสร้างของกรอบแนวคิด MORAL Model ในสภาพแวดล้อมการศึกษาไทย พร้อมทั้งเสนอตัวแบบที่อธิบายกระบวนการทำงานภายในของภาวะผู้นำในโรงเรียนอิสลามควบคู่สามัญได้อย่างเป็นระบบ แบบจำลองดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทนี้ไม่ใช่การมีคุณลักษณะแยกส่วน หากแต่เป็นระบบเชิงพลวัตที่มี “การจัดการตนเองเชิงคุณธรรม” เป็นแกนกลาง ซึ่งการยึดมั่นในหลักอามานะฮ์และตักวาจะสร้าง “ทุนทางศรัทธาและจริยธรรม” อันส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อมิติอื่น ๆ อาทิ การสร้างสัมพันธ์และการพัฒนาองค์กร ในทางกลับกัน ความสัมพันธ์ที่ดีและการพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่องก็ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถแสวงหาความรู้และบริหารจัดการได้อย่างสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

องค์ความรู้ใหม่นี้มีคุณค่าทางวิชาการจากการให้หลักฐานเชิงประจักษ์ว่าการผสมผสานระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่กับหลักการอิสลามสามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริงในสังคมเมืองสมัยใหม่ ช่วยปิดช่องว่างการวิจัยด้านภาวะผู้นำการศึกษาอิสลามเชิงปริมาณในประเทศไทย ตลอดจนเสนอกรอบการวิเคราะห์ใหม่ที่ไม่ยึดติดกับแนวคิดตะวันตกล้วน ๆ ส่วนอิทธิพลเชิงสังคมของโมเดลนี้คือการเป็น “กรอบอ้างอิงร่วม” สำหรับผู้บริหาร หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ในการร่วมกันประเมิน ออกแบบ และพัฒนาภาวะผู้นำสถานศึกษาอิสลามโดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางการศึกษาเชิงวิชาการกับการธำรงอัตลักษณ์และคุณค่าทางจิตวิญญาณ สุดท้ายนี้ แนวทางดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเยาวชนมุสลิมให้ดำรงชีวิตได้อย่างสมบูรณ์ทั้งในโลกสมัยใหม่และโลกหน้าตามหลักศาสนาต่อไป

References

Abdulrahman, A. (2017). Integrated Islamic education: Problems and prospects. *Journal of Islamic Education*, *2*(1), 45–58. https://doi.org/10.22452/jiet.vol2no1.4

Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic–oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, *56*(3), 312–334. https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573

Arar, K., Örücü, D., & Akiba, M. (2023). *Understanding educational leadership in the middle east: Theories and practice*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003222392

Assalihee, M., & Boonsuk, Y. (2023). Teaching management strategies on 21st century Islamic education for southernmost Thai private Islamic schools. *Anatolian Journal of Education, 8*(1), 13–28. https://doi.org/10.29333/aje.2023.812a

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Bush, T. (2025). Instructional leadership in the 21st century: Building on the hallinger and murphy PIMRS model. *Educational Management Administration & Leadership*, *53*(3), 481–483. https://doi.org/10.1177/17411432251327800

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

Herijanto, H. (2022). Al Amanah in Al Qur'an vs trust: a comparative study. *International Journal of Ethics and Systems, 38*(4), 549–575. https://doi.org/10.1108/IJOES–03–2021–0064

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results.* Association for Supervision and Curriculum Development.

Mohamed, S., Abd Wahab, M. Z., Sulaiman, N., & Majid, M. A. (2021). Model Baru Pengajaran al–Quran Menggunakan Kaedah Iqra': New model of teaching Al–Quran using Iqra'method. *Jurnal Pengajian Islam, 14*(2), 28–42. https://jpi.uis.edu.my/index.php /jpi/article/view/129

Office of the Private Education Commission (OPEC). (2025). *Database of private Islamic schools in Bangkok.* Ministry of Education. https://school.opec.go.th/

Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA). (2024). *External quality assessment report, fourth round (2021–2025).* ONESQA. https://www.onesqa.or.th

Saleemad, K. (2015). Leadership competency model for Islamic school leaders. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 3(2), 86–88. https://journalsweb.org/siteadmin/upload/P315201.pdf

Saleemad, K., Noklang, S., & Dudsdeemaytha, J. (2022). Leadership characteristics for Muslim school leaders in a multicultural context in Thailand. *International Journal of Instruction, 15*(2), 293–306. https://doi.org/10.29333/iji.2022.15217a

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning, 55*(2), 102156. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability, 15*(3), 2027. https://doi.org/10.3390/su15032027

Yusuf, I., & Thongin, A. (2025). The role of Islamic education in building of Islamic public value of multicultural citizenship in southern Thailand. In *Islamic Public Value* (pp. 281–307). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781035333646.00025