

WE Model: กรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามหลักการอิสลามเพื่อการบริหาร คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในศตวรรษที่ 21

ชากีริน สุมาลี^{1*}  มุฮัมหมัดอาฟีฟี อัซซอลีฮียะ²  อับดุลฮากัม เอ็งปียา³ 

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ บทความนี้มุ่งพัฒนาและนำเสนอ WE Model (Wakalah Empowerment Model) กรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม เพื่อการบริหารคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการแนวคิดสมัยใหม่เข้ากับหลักการบริหารตามโลกทัศน์อิสลาม

วิธีการศึกษา ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสำรวจ (Exploratory qualitative research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 22 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis)

ผลการศึกษา ประกอบด้วย 3 มิติที่เชื่อมโยงกันเชิงระบบ ได้แก่ (1) มิติเชิงจิตวิญญาณ สร้างแรงจูงใจบนฐานความรับผิดชอบต่อพระผู้เป็นเจ้า (2) มิติเชิงองค์กร เน้นการมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือตามหลักชูรอ และ (3) มิติเชิงวิชาชีพ มุ่งพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศตามหลักอิหฺซาน โมเดลนี้ช่วยเปลี่ยนผ่านอำนาจจากการควบคุมสั่งการ สู่การสร้างพลังร่วมบนความไว้วางใจ (Trust-based empowerment)

การนำผลวิจัยไปใช้ สามารถใช้เป็นกรอบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณค่า (Value-based leadership) และวัฒนธรรมคุณภาพ ที่บูรณาการมิต้องค์กร จิตวิทยา และจิตวิญญาณเข้าด้วยกัน นำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: การเสริมพลังอำนาจ, การบริหารคุณภาพการศึกษา, ภาวะผู้นำอิสลาม, การศึกษาอิสลาม

¹ คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย <https://orcid.org/0009-0005-8697-3384>

² คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย <https://orcid.org/0000-0002-8459-3522>

³ คณะวิทยาการอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประเทศไทย <https://orcid.org/0000-0002-8494-2366>

* shakirinsumalee@gmail.com

WE Model: An Islamic-Oriented Empowerment Framework for Educational Quality Management in Islamic Private Schools in the 21st Century

Shakirin Sumalee ^{1*}  Muhammadafeefee Assalihee ²  Abdulhakam Hengpiya³ 

Received: April 01, 2026.

Revised: June 26, 2026.

Accepted: June 28, 2026.

Abstract

Objective: This study develops the WE Model (Wakalah Empowerment Model), a faith-driven empowerment framework for educational quality management in 21st-century Islamic private schools. The model integrates contemporary empowerment theories with Islamic management principles within an interpretivist paradigm.

Methodology: Employing an exploratory qualitative design within an interpretivist paradigm, data were collected via focus group discussions (FGDs) with 22 purposefully selected administrators and teachers. Thematic analysis was applied to construct the theoretical framework.

Research Findings: The WE Model comprises three interconnected dimensions: (1) spiritual empowerment, fostering intrinsic motivation through accountability to God; (2) organizational empowerment, emphasizing consultative management (Shura); and (3) professional empowerment, promoting personnel excellence (Ihsan). This model shifts power dynamics from traditional command-and-control practices to trust-based collaborative empowerment.

Contributions: It serves as a framework for fostering value-based leadership and a quality culture through the integration of organizational, psychological, and spiritual dimensions, thereby promoting effective and sustainable educational management.

How to cite:

Sumalee, S., Assalihee, A., & Hengpiya, A. (2026). WE model: An Islamic-oriented empowerment framework for educational quality management in Islamic private schools in the 21st century. *Journal of Islamic Studies Prince of Songkla University*, 17(1), Article e300011. <https://doi.org/10.14456/jois.2026.7>

Keywords: Empowerment, Educational Quality Management, Islamic Leadership, Islamic Education, WE Model

¹ Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkhla University, Thailand. <https://orcid.org/0009-0005-8697-3384>

² Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkhla University, Thailand. <https://orcid.org/0000-0002-8459-3522>

³ Faculty of Islamic Sciences, Prince of Songkhla University, Thailand. <https://orcid.org/0000-0002-8494-2366>

* shakirinsumalee@gmail.com

บทนำ

การบริหารคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มิได้เผชิญเพียงความท้าทายจากการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และกระแสโลกาภิวัตน์เท่านั้น แต่ยังเผชิญกับสถานะที่นักวิชาการเรียกว่าวิกฤตความหมายของการศึกษา ซึ่งสะท้อนผ่านการลดทอนบทบาทของคุณค่าทางจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และจุดมุ่งหมายเชิงมนุษยธรรม ภายใต้ระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงตัวเลขเป็นสำคัญ (Bush, 2020; Hallinger & Kovačević, 2019) งานวิจัยด้านภาวะผู้นำการศึกษาในระดับสากลชี้ให้เห็นว่า แม้แนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จะได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา แต่กรอบแนวคิดส่วนใหญ่ยังตั้งอยู่บนกระบวนทัศน์โลกวิสัยแบบตะวันตกที่เน้นความเป็นอิสระและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นหลัก (Spreitzer, 1995) ซึ่งยังขาดมิติการเชื่อมโยงอำนาจเข้ากับความรับผิดชอบต่อจริยธรรมและจิตวิญญาณอย่างเป็นระบบ

ในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ความท้าทายดังกล่าวยังมีความซับซ้อน เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ แต่ยังมีพันธกิจในการพัฒนามุสลิมอย่างสมดุลทั้งด้านปัญญา จริยธรรม และจิตวิญญาณ (Alazmi & Bush, 2024) อย่างไรก็ตามหลักฐานเชิงประจักษ์สะท้อนให้เห็นปัญหาการบริหารในหลายมิติ เช่น การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้ครูมีส่วนร่วมจำกัด ขาดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร แรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพต่ำ และระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่สูง รวมถึงบางสถานศึกษายังมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงการขาดการเสริมพลังอำนาจที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว

ในอีกด้านหนึ่ง แม้จะมีความพยายามในการบูรณาการแนวคิดอิสลามเข้ากับการบริหารการศึกษา เช่น งานของ Brooks & Mutohar (2018) ที่เสนอกรอบภาวะผู้นำอิสลาม หรือการศึกษาที่เชื่อมโยงคุณค่าศรัทธากับการบริหารองค์กร แต่ยังไม่พบว่ามีแนวคิดเหล่านั้นที่นำมาเสนอในระดับหลักการเชิงคุณค่า (normative framework) โดยยังขาดการพัฒนาเป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (systematic model) ที่สามารถอธิบายกลไกการเสริมพลังอำนาจในบริบทสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเกิดช่องว่างเชิงการวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญ

แนวคิดสำคัญในอิสลามที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจ ได้แก่ วะกาละฮ์ (Wakalah) ซึ่งหมายถึงการมอบหมายหน้าที่บนฐานของความไว้วางใจ โดยมองอำนาจเป็นอะมานะฮ์ที่ต้องรับผิดชอบต่อพระผู้เป็นเจ้า, ชุรอ (Shura) ซึ่งหมายถึงกระบวนการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน และอิหฺซาน (Ihsan) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุดด้วยจิตสำนึกถึงการเฝ้ามองของพระผู้เป็นเจ้า แนวคิดทั้งสามนี้สะท้อนมิติการเสริมพลังที่เชื่อมโยงอำนาจเข้ากับศีลธรรม จิตวิญญาณ และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบโลกวิสัย

ด้วยเหตุนี้บทความนี้จึงมุ่งพัฒนา WE Model (Wakalah Empowerment Model) ในฐานะแบบจำลองระบบที่บูรณาการ Wakalah, Shura และ Ihsan เข้ากับแนวคิดการเสริมพลังอำนาจสมัยใหม่ เพื่อขยายขอบเขตทางทฤษฎีจากการเน้นความเป็นอิสระของปัจเจกไปสู่การเสริมพลังบนฐานของความไว้วางใจ ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณค่า ทั้งนี้ WE Model มิได้มีเป้าหมายเพื่อทดแทนแนวคิดเดิม แต่เพื่อเติมเต็มมิติทางจิตวิญญาณและจริยธรรมที่ขาดหายไป อันนำไปสู่การบริหารคุณภาพการศึกษาที่มีความสมดุลทั้งเชิงประสิทธิภาพและความหมาย

กรอบแนวคิด WE Model พัฒนารูปร่างขึ้นจากแนวคิดการเสริมพลังอำนาจที่มุ่งเปลี่ยนการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบของบุคลากร โดย Tracy (1990) เห็นว่าการเสริมพลังอำนาจต้องอาศัยการมอบหมายอำนาจที่ชัดเจน การสนับสนุนข้อมูลและทรัพยากร การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ และการสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ขณะที่ Tebbit (1993) ชี้ว่า empowerment ต้องพัฒนาในระดับองค์กรผ่านโครงสร้าง วัฒนธรรม การสื่อสาร และบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ส่วน Zimmerman (2000) อธิบายว่า empowerment ครอบคลุมมิติภายในบุคคล มิติความสัมพันธ์ และมิติพฤติกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเข้าใจระบบ การมีส่วนร่วม และการลงมือปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว WE Model จึงนำหลักการเสริมพลังอำนาจสมัยใหม่มาบูรณาการกับหลักภาวะกล่าส โดยมองการมอบอำนาจเป็นอะมานะฮ์หรือความไว้วางใจที่ต้องรับผิดชอบต่ออัลลอฮ์ องค์กร และผู้เรียน ดังนั้น WE Model จึงมิใช่เพียงการกระจายอำนาจหรือเพิ่มอิสระในการทำงาน แต่เป็นกระบวนการสร้างพลังร่วมที่เชื่อมโยงความไว้วางใจ การปรึกษาหารือ ความรับผิดชอบทางศีลธรรม และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Tebbit, 1993; Tracy, 1990; Zimmerman, 2000)

การพัฒนาแบบฉบับดังกล่าวก่อให้เกิดคุณูปการเชิงทฤษฎีใน 3 ประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์สู่การเสริมพลังบนฐานความรับผิดชอบเชิงศีลธรรม
2. การบูรณาการมิติทางจิตวิญญาณเข้าสู่การบริหารสมัยใหม่
3. การปรับความหมายของอำนาจสู่การใช้อำนาจร่วมเพื่อการพัฒนามนุษย์อย่างยั่งยืน

ท้ายที่สุดงานวิจัยนี้มีได้เป็นเพียงการเสนอกรอบแนวคิดใหม่ แต่ยังไม่ตอบโจทย์ปัญหาเชิงปฏิบัติของสถานศึกษาที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน ผ่านการพัฒนากรอบภาวะผู้นำเชิงคุณค่าที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นก่อให้เกิดคำถามวิจัยว่า “WE Model (Wakalah Empowerment Model) ในฐานะกรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ โครงสร้าง และกลไกการดำเนินงานอย่างไร เพื่อเสริมสร้างการบริหารคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาและนำเสนอ WE Model (Wakalah Empowerment Model) กรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม เพื่อการบริหารคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการแนวคิดสมัยใหม่เข้ากับหลักการบริหารตามโลกทัศน์อิสลาม

วิธีการศึกษา

1. การออกแบบการวิจัย (Research Design) การวิจัยนี้ใช้การออกแบบเชิงคุณภาพแบบสำรวจ (Exploratory Qualitative Research) ภายใต้กระบวนการตีความ (Interpretivism) เพื่อพัฒนารูปแบบแนวคิด WE Model โดยสังเคราะห์ทฤษฎีการบริหารเข้ากับประสบการณ์เชิงลึก (Lived experiences) ของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างเป็นระบบ

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจริยธรรมการวิจัย (Key Informants and Ethical Considerations) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ (1) เป็นผู้บริหารหรือครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (2) มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อให้มีความเข้าใจบริบทองค์กรอย่างลึกซึ้ง (3) มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (4) สนใจเข้าร่วมการวิจัยและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้

โดยผู้ให้ข้อมูลถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 11 คน เพื่อให้เกิดความหลากหลายของมุมมองและส่งเสริมพลวัตของการสนทนากลุ่ม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments) เครื่องมือแนวคำถามการสนทนากลุ่มถูกพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย และได้รับการทบทวนโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาอิสลามและการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความชัดเจนของประเด็นคำถาม ความเหมาะสมกับบริบท และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้การทบทวนดังกล่าวเป็นไปตามแนวปฏิบัติมาตรฐานของการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและความน่าเชื่อถือ (Data Analysis and Rigor) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) 5 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Braun และ Clarke (2006) เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิด WE Model ความน่าเชื่อถือดำเนินการตามเกณฑ์ของ Nowell et al. (2017) ความน่าเชื่อถือของการวิจัยดำเนินการตามแนวทางการสร้างความน่าเชื่อถือในการวิเคราะห์แก่นสาระ โดยให้ความสำคัญกับการบันทึกกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การตรวจสอบความสอดคล้องของรหัสและแก่นสาระ การตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล การทบทวนโดยผู้ทรงคุณวุฒิอิสระ และการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

ผลการศึกษา

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า แนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามทฤษฎีสมัยใหม่เมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำเป็นต้องได้รับการปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับโลกทัศน์อิสลาม โดยการบูรณาการแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) เข้ากับหลักการมอบอำนาจในอิสลามหรืออะกะลียะห์ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบทางจริยธรรม และมิติทางจิตวิญญาณ อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีความหมาย ผลการศึกษาสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. โครงสร้างของการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม ผลการศึกษาพบว่า หลักอะกะลียะห์ เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการเสริมพลังอำนาจในอิสลาม โดยองค์ประกอบของการมอบอำนาจ (الموكل) มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ผู้มอบอำนาจ (الموكل) ได้แก่ ผู้ที่เป็นเจ้าของสิทธิตามบทบัญญัติของศาสนา แต่เป็นผู้มอบอำนาจให้ผู้อื่นทำตามสิทธิของตนเอง เงื่อนไขของผู้มอบอำนาจ มีดังนี้ 1.1) ต้องมีสิทธิและความสามารถตามหลักศาสนาและกฎหมาย ในเรื่องที่มาอบอำนาจ 1.2) ต้องมอบอำนาจด้วย ความสมัครใจ ไม่ถูกบังคับ 3) ต้องตระหนักว่าอำนาจที่มอบหมายคือ อะมานะฮ์ (ความไว้วางใจ) มิใช่เพียงการโอนภาระงาน 4) ต้องกำหนดขอบเขตและความคาดหวังของการมอบอำนาจ

อย่างชัดเจน (2) ผู้รับมอบอำนาจ (الوكيل) ได้แก่บุคคลผู้ที่ทำการแทนผู้อื่นตามที่ได้รับมอบอำนาจ เงื่อนไขของผู้รับมอบอำนาจ มีดังนี้ 2.1) ต้องมี ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะ ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย 2.2) ต้องเป็นผู้ที่มี ความซื่อสัตย์ สุจริต และน่าเชื่อถือ 2.3) ต้องยอมรับการมอบอำนาจด้วย ความสมัครใจ 2.4) ต้องปฏิบัติหน้าที่ ภายในขอบเขตของอำนาจที่ได้รับ ไม่ล้ำเส้นหรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน 2.5) ต้องตระหนักว่าการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบต่ออัลลอฮ์ ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อองค์กร (3) ถ้อยคำในการตกลงในการมอบอำนาจ (الصيغة) ประกอบด้วย คำเสนอ (الإيجاب) และคำสนอง (القبول) มีเงื่อนไขดังนี้ 3.1) ถ้อยคำจากฝ่ายผู้มอบอำนาจที่บ่งบอกว่าเขายินยอมมอบอำนาจอย่างชัดเจน (صريح) หรือคลุมเครือ 3.2) (كنية) ต้องไม่นำการมอบอำนาจไปผูกพันกับเงื่อนไขใด และ (4) เรื่องที่มอบอำนาจ (الموكل فيه) ได้แก่ เรื่องที่ผู้รับมอบอำนาจจะเข้าไปดำเนินการแทนผู้มอบอำนาจ มีเงื่อนไข ดังนี้ 4.1) เรื่องที่มอบอำนาจต้องเป็นสิทธิในการดำเนินการเป็นของผู้มอบอำนาจขณะที่เขามอบอำนาจให้ผู้อื่นทำการแทน 4.2) เรื่องที่มอบอำนาจต้องเป็นที่รู้จักกันแม้เพียงบางแง่มุมก็ตาม 4.3) เรื่องที่มอบอำนาจต้องเป็นเรื่องที่ทำแทนกันได้ (Al-Khin et al., 2000) สาเหตุในการมอบอำนาจหรือเสริมพลังอำนาจ มี 2 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้โดยลำพัง 2) เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ (Al-Mawardi, 1996)

2. มิติของการเสริมพลังอำนาจในมุมมองอิสลาม การเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามประกอบด้วย 3 มิติที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) มิติภายในบุคคล (Intrapersonal Dimension) มุ่งพัฒนาความตระหนักรู้ในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง โดยเชื่อมโยงกับความบริสุทธิ์ใจต่อพระผู้เป็นเจ้าหรืออิคลาสเป็นแกนกลาง กลไกดังกล่าวสร้างแรงจูงใจภายในที่ก้าวข้ามระบบการตอบแทนเชิงวัตถุไปสู่พันธะทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่ออัลลอฮ์ ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีรากฐานสำคัญจากความบริสุทธิ์ใจ มากกว่าปัจจัยภายนอก โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “บางครั้งเราไม่ได้มีแรงจูงใจจากเงินหรือคำสั่ง แต่เราทำเพราะเราตั้งใจทำเพื่ออัลลอฮ์” (AD3, personal communication, August 25, 2025) พบนี้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังอำนาจในบริบทอิสลามต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายในเชิงจิตวิญญาณ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน สภาวะเช่นนี้มีความสอดคล้องเชิงโครงสร้างกับทฤษฎีการกำหนดรู้ด้วยตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ในระดับสากล โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายใน อย่างไรก็ตาม มิติภายในบุคคลตามแนวทางอิสลามได้ขยายขอบเขตจากเพียงความเป็นอิสระของปัจเจกไปสู่แรงจูงใจเชิงจิตวิญญาณที่นิยามว่า การปฏิบัติหน้าที่คือส่วนหนึ่งของการภักดีหรืออิบาดะฮ์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของความเพียรพยายามที่สูงกว่าแรงจูงใจในรูปแบบทั่วไป 2) มิติความสัมพันธ์ (Interactional Dimension) เน้นการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการปรึกษาหารือร่วมกันตามหลักชูรอ ซึ่งเป็นต้นแบบของการบริหารแบบแนวราบที่ลดการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น และเป็นการส่งเสริมความเป็นเจ้าขององค์กรก่อให้เกิดพลังการทำงานร่วมกัน ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ยังสะท้อนให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามหลักชูรอเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “เวลาผู้บริหารเปิดโอกาสให้เราาร่วมคิด เราารู้สึกว่าเราเป็นเจ้าของโรงเรียน ไม่ใช่แค่ลูกจ้าง” (ครูโรงเรียนที่ 6) ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า การเสริมพลังอำนาจในมิติความสัมพันธ์ต้องตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์กร 3) มิติพฤติกรรม (Behavioral Dimension) เน้นการลงมือปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมั่นใจภายใต้หลักตะวักุล คือการพยายามอย่างเต็มที่ควบคู่กับการมอบหมายผลลัพธ์ต่ออัลลอฮ์ ทั้งสามมิตินี้สะท้อนการเปลี่ยน

ผ่านของอำนาจจากรูปแบบอำนาจเหนือผู้อื่น ไปสู่การอำนาจร่วมกัน เพื่อการพัฒนาองค์กรและมนุษย์อย่างยั่งยืน ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจในการทำงานของครูและผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับเหตุผลเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังเชื่อมโยงกับหลักตะวักุล โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องวางแผนให้ดีที่สุด แต่สุดท้ายเราก็ฝากผลลัพธ์ไว้กับอัลลอฮ์” (AD2, personal communication, August 25, 2025) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการเสริมพลังอำนาจในมิติพฤติกรรมต้องผสานระหว่างความพยายามของมนุษย์และความศรัทธา ซึ่งช่วยลดความกังวลและเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ (Alazmi & Bush, 2024; Rahman, 2025)

3. กระบวนการเสริมพลังอำนาจตามหลักวะกาละฮ์

กระบวนการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามดำเนินผ่าน 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับกระบวนทัศน์ของผู้นำจากการควบคุมสั่งการสู่การไว้วางใจ โดยผลการสนทนากลุ่มสะท้อนว่า “ความไว้วางใจ” เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการมอบอำนาจ เพราะหากผู้นำยังไม่ไว้วางใจ การมอบหมายย่อมเป็นเพียงคำสั่ง แต่เมื่อผู้นำเชื่อใจบุคลากรจะรับรู้ว่างานที่ได้รับคือความไว้วางใจและความรับผิดชอบต่ออัลลอฮ์ (T1, personal communication, August 25, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองอำนาจในอิสลามว่าเป็นความรับผิดชอบทางคุณธรรมและสังคม มิใช่เพียงการจัดการเชิงเทคนิค (Sahin, 2018) 2) การออกแบบข้อตกลงที่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจนทำให้การมอบอำนาจมีความหมายมากกว่าการแบ่งงานตามหน้าที่ แต่เป็นการเชื่อมโยงภารกิจของโรงเรียนกับการพัฒนาครู ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า เมื่อผู้บริหารอธิบายเป้าหมายและคุณค่าของงานอย่างชัดเจน บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบมากขึ้น (T3, personal communication, August 25, 2025) สอดคล้องกับแนวคิดที่มองสถานศึกษาอิสลามว่าเป็นพื้นที่บ่มเพาะมนุษย์ มิใช่เพียงองค์กรผลิตผลลัพธ์ทางวิชาการ (Memon et al., 2021) 3) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การให้อำนาจตัดสินใจ และการเสริมแรงเชิงบวก ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจ ความกล้าคิด กล้าทำ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ ทำให้บุคลากรกล้ารับผิดชอบและพัฒนาตนเองมากขึ้น (T4, personal communication, December 25, 2025) 4) การประเมินผลร่วมกันตามหลักมุทาสะบะฮ์ เพื่อพัฒนาทั้งผลงานและการเติบโตของบุคคล โดยการประเมินมิใช่เพียงการตรวจสอบผลลัพธ์ แต่เป็นการสะท้อนตนเองด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกต่อหน้าที่ที่อัลลอฮ์มอบหมาย (T6, personal communication, December 25, 2025) ข้อค้นพบนี้สะท้อนความจำเป็นของการพัฒนารูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น แทนการนำเข้ากระบวนทัศน์ตะวันตกโดยตรง (Niyozov & Bahry, 2022)

โดยสรุป กระบวนการเสริมพลังอำนาจตามหลักวะกาละฮ์มิใช่เพียงการกระจายงานหรือมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง แต่เป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์อย่างเป็นระบบ ผ่านความไว้วางใจ ข้อตกลงที่ชัดเจน การสนับสนุนต่อเนื่อง และการประเมินตนเองตามหลักอิสลาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีความหมายและยั่งยืน

4. ลักษณะเฉพาะของการเสริมพลังอำนาจโดยใช้หลักการอิสลามในการบริหารคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากแนวคิดตะวันตก โดยตั้งอยู่บนหลักความรับผิดชอบต่ออะมานะฮ์ ซึ่งเชื่อมโยงอำนาจกับความรับผิดชอบต่อพระผู้เป็นเจ้า ผสานมิติองค์กร จิตวิทยา และจิตวิญญาณเข้าด้วยกัน และมองการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของอิบาดะฮ์ มิใช่เพียง

ประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากแนวคิดตะวันตกอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการมอบอำนาจในฐานะที่เป็นอะมานะฮ์ หรือความไว้วางใจจากพระผู้เป็นเจ้า ซึ่งเชื่อมโยงอำนาจการตัดสินใจกับความรับผิดชอบเชิงศีลธรรม ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่าการได้รับอำนาจไม่ได้หมายถึงอิสระอย่างไม่มีขอบเขต แต่เป็นภาระหน้าที่ที่ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “อำนาจในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ใช่สิ่งที่ใช้ตามใจ แต่เป็นความรับผิดชอบที่เราต้องต่ออัลลอฮ์” (AD3, personal communication, August 25, 2025) ผู้ให้ข้อมูลยังเห็นพ้องกันว่า การผสมผสานคัมภีร์ จิตวิทยา และจิตวิญญาณเข้าด้วยกัน ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความหมายลึกซึ้งกว่าการวัดผลเชิงตัวเลข โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “การทำงานที่ดีไม่ใช่แค่เด็กสอบได้ แต่คือการที่เราารู้สึกว่าสิ่งที่ทำเป็นส่วนหนึ่งของ ibadah” (AD5, personal communication, August 25, 2025) แนวคิดนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ Alazmi & Bush (2024) ที่อธิบายว่าการเสริมพลังอำนาจในสถานศึกษาอิสลามควรมุ่งสร้างความรับผิดชอบร่วมกันมากกว่าการเน้นอิสระของปัจเจก

5. การเชื่อมโยงกับหลักการบริหารตามแนวคิดอิสลาม การบริหารตามแนวคิดอิสลามตั้งอยู่บนความรับผิดชอบต่อพระผู้เป็นเจ้า (Beekun & Badawi, 2005) ผ่านหลักการสำคัญ ได้แก่ อามานะฮ์ ชูรอ อีหฺซาน อิสติคอมมะฮ์ ความร่วมมือ การทำความดี การประเมินตนเอง การพัฒนาตน การขอพร และตะวักกุล ซึ่งสร้างสมดุลระหว่างความพยายามและศรัทธา งานวิจัยร่วมสมัย (Ahmad, 2021; Khanom et al., 2024; Rahman, 2025) ยืนยันว่าการผสมผสานคัมภีร์ทางจิตวิญญาณนี้ช่วยยกระดับความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพ และความผูกพันของบุคลากรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม จึงเป็นกระบวนการพัฒนาแบบองค์รวมที่บูรณาการมิติโครงสร้าง จิตวิทยา และจิตวิญญาณเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบริหารคุณภาพการศึกษาที่มีทั้งประสิทธิภาพและคุณค่า สอดรับกับบริบทสังคมร่วมสมัย ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สะท้อนให้เห็นว่า หลักการบริหารตามแนวคิดอิสลาม เช่น อามานะฮ์ ชูรอ อีหฺซาน และตะวักกุล มิได้เป็นแนวคิดเชิงนามธรรม แต่ถูกนำมาใช้จริงในกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการปรึกษาหารือร่วมกันซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและความร่วมมือในหมู่ครู ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “เมื่อมีการประชุมแบบชูรอ เรารู้สึกว่าเสียงของเรามีคุณค่า ทำให้พร้อมทุ่มเทให้โรงเรียนมากขึ้น” (T8, personal communication, December 25, 2025) นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังชี้ว่าการทำงานภายใต้หลักอีหฺซานและตะวักกุลช่วยสร้างสมดุลระหว่างความพยายามและศรัทธา ลดความตึงเครียดในการทำงาน และเสริมสร้างความอดทนต่อความท้าทาย โดยผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งสะท้อนว่า “เราพยายามทำหน้าที่ให้ดีที่สุด แล้วก็ฝากผลลัพธ์ไว้กับอัลลอฮ์ ทำให้เราทำงานด้วยใจที่สงบมากขึ้น” (T2, personal communication, August 25, 2025) การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานศึกษาด้านภาวะผู้นำอิสลามร่วมสมัย ที่ชี้ว่าโรงเรียนอิสลามที่ประสบความสำเร็จมักยึดการบริหารเชิงคุณค่าและการมีส่วนร่วมเป็นฐานสำคัญ (Memon et al., 2021; Arar et al., 2023) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนภาพดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการเสริมพลังอำนาจตามหลักการอิสลาม (WE Model) เพื่อการบริหารคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในศตวรรษที่ 21



ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายสูงสุดของการเสริมพลังอำนาจในสถานศึกษาอิสลามมิได้สิ้นสุดที่ประสิทธิภาพของครูเท่านั้น แต่เป็นการนำคำสอนของอิสลามมาบ่มเพาะเยาวชน โดยครูที่ได้รับการเสริมพลังจะทำหน้าที่เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการถ่ายทอดคุณค่าเชิงศรัทธาสู่ผู้เรียนผ่านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการขัดเกลาจิตวิญญาณ ทำให้เด็กและเยาวชนมีอัตลักษณ์มุสลิมที่เข้มแข็งควบคู่ไปกับทักษะในศตวรรษที่ 21 (Rahman, 2025; Khanom et al., 2025)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้นำเสนอข้อค้นพบสำคัญว่า แนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ในการบริหารคุณภาพการศึกษา เมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำเป็นต้องได้รับการปรับกระบวนการทัศน์โลกวิสัยแบบตะวันตก ไปสู่กรอบคิดที่ตั้งอยู่บนโลกทัศน์อิสลาม โดยการบูรณาการหลักภาวะกละฮ์ (Wakalah) เข้ากับทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) สมัยใหม่ การอภิปรายผลสามารถอธิบายผ่านการเปรียบเทียบเชิงแนวคิดใน 5 มิติสำคัญ ดังนี้

1. ฐานปรัชญาของอำนาจ แนวคิดการเสริมพลังอำนาจแบบตะวันตกมีรากฐานจากมนุษยนิยมและแนวคิดโลกวิสัย ซึ่งมองอำนาจเป็นสิทธิ และความเป็นอิสระของบุคคลในการควบคุมการตัดสินใจ (Spreitzer, 1995; Llorente-Alonso et al., 2024) ในขณะที่ผลการวิจัยพบว่า WE Model เห็นว่าอำนาจ หมายถึงอะมานะฮ์ หรือความไว้วางใจจากพระเจ้า ซึ่งไม่ใช่สิทธิส่วนบุคคลโดยสมบูรณ์แต่เป็นหน้าที่ที่ต้องถูกตรวจสอบ จุดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Al-Attas (2019) ที่ระบุว่าการใช้อำนาจในอิสลามต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบทางจริยธรรมและจิตวิญญาณ ซึ่งจะช่วยป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิดในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

2. เป้าหมายของการเสริมพลังอำนาจ งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เสริมพลังมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านบทบาทของการเสริมพลังอำนาจทางจิตวิทยา (Kundu et al., 2019) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การเสริมพลังอำนาจโดยใช้หลักการอิสลามมิได้มุ่งเพียงประสิทธิภาพขององค์กรหรือแรงจูงใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังมุ่งพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม โดยเชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้ากับหลักอิดาอะฮ์หรือการรักดีต่ออัลลอฮ์ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Abdalla et al. (2018) และ Sahin (2018) ที่มองว่าการศึกษาด้านอิสลามมิใช่เพียงกระบวนการถ่ายทอดความรู้ แต่เป็นกระบวนการขัดเกลาจิตวิญญาณ เพื่อให้ครูและบุคลากรเป็นต้นแบบในการพัฒนาเยาวชนให้มีอัตลักษณ์มุสลิมที่สมบูรณ์ควบคู่กับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. โครงสร้างอำนาจและความสัมพันธ์ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า หลักวะกาละฮ์ (Wakalah) เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลาม เนื่องจากเป็นหลักการมอบหมายอำนาจบนฐานของความไว้วางใจ ความสมัครใจ ความสามารถ และความรับผิดชอบ โดยในมิติฟิกฮ์ วะกาละฮ์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ผู้มอบอำนาจ ผู้รับมอบอำนาจ ถ้อยคำแสดงเจตนาในการมอบอำนาจหรือชี้แนะ และเรื่องที่ถูกมอบอำนาจ ซึ่งทั้งหมดต้องมีขอบเขตชัดเจน อยู่บนความสมัครใจ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบต่ออัลลอฮ์ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อองค์กร (Al-Khin et al., 2000)

ในบริบทของ WE Model วะกาละฮ์มิใช่เพียงการกระจายงาน แต่เป็นกลไกกำหนดบทบาท ความสัมพันธ์ และขอบเขตอำนาจอย่างเป็นระบบ ช่วยลดการรวมศูนย์อำนาจ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร เนื่องจากผู้นำไม่สามารถดำเนินงานทั้งหมดได้โดยลำพัง และการมอบหมายงานที่เหมาะสมช่วยลดความผิดพลาดในการบริหาร (Al-Mawardi, 1996)

ดังนั้น วะกาละฮ์ใน WE Model จึงเป็นกลไกการบริหารคุณภาพที่เชื่อมโยงหลักอะมานะฮ์ ชูรอ ตะอาวัน อิคลาศ และอิหฺซาน เข้ากับการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมสั่งการไปสู่การสร้างพลังร่วมบนฐานความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ การปรึกษาหารือ และการทำงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ครูและบุคลากรเป็นผู้รับอะมานะฮ์ในการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตทั้งด้านความรู้ คุณธรรม จิตวิญญาณ อัตลักษณ์มุสลิม และทักษะในศตวรรษที่ 21 (Abdul Razak et al., 2022; Ahmad, 2021; Sulaiman et al., 2024)

4. กลไกการดำเนินการ กลไกของ WE Model ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การปรับกระบวนการทัศน์ผู้นำ (2) การออกแบบข้อตกลงวะกาละฮ์ (3) การสนับสนุนต่อเนื่อง และ (4) การประเมินแบบมูหาซะบะฮ์ ซึ่งเป็นกระบวนการตรวจสอบตนเองเชิงคุณธรรมควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลไกนี้สะท้อนวงจรพัฒนาคุณภาพที่รวมความรับผิดชอบทางศีลธรรมเข้ากับการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ที่มีจริยธรรมเป็นฐาน (Zaim et al., 2021; Rahman, 2025)

5. ผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจ ผลการวิจัยชี้ว่าขณะที่แนวคิดตะวันตกมุ่งผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพเป็นสำคัญ แต่ WE Model มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ครอบคลุมถึงการหล่อหลอมทางจริยธรรม โดยเฉพาะการนำคำสอนอิสลามมาบูรณาการเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพทั้งทางโลกและทางธรรม ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนของสถานศึกษาในฐานะสถาบันที่สร้างคุณค่าต่อสังคมในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Memon et al. (2021) และ Niyozov and Bahry (2022) ที่เน้นย้ำความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ผ่านแผนภาพกระบวนการจัดการศึกษาที่ประยุกต์ใช้อิสลามศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบ Western Empowerment และ Islamic Empowerment Model

มิติเปรียบเทียบ	Western Empowerment Model	Wakalah Empowerment Model (WE Model)
ฐานปรัชญา	มนุษยนิยมหรือโลกวิสัย	โลกทัศน์อิสลาม (Islamic worldview)
ความหมายของอำนาจ	สิทธิและความเป็นอิสระ	ความไว้วางใจ/ความรับผิดชอบ(อะมานะฮ์)
เป้าหมาย	ประสิทธิภาพและผลผลิต	การพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม
แรงจูงใจ	แรงจูงใจทางจิตวิทยา	แรงจูงใจด้านจิตวิญญาณและจริยธรรม
โครงสร้างอำนาจ	การกระจายอำนาจ	การมอบหมายอำนาจโดยยึดมั่นคุณธรรม
รูปแบบอำนาจ	บุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจ	ผู้นำที่เป็นผู้ใช้ที่มีความรับผิดชอบ
ความสัมพันธ์องค์กร	การมีส่วนร่วม	การปรึกษาหารือ (ชูรอ)
กลไกควบคุม	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การประเมินตนเอง (มุฮาซะบะฮ์)
ผลลัพธ์	ประสิทธิภาพขององค์กร	การศึกษาที่มีความหมายและยั่งยืน
มุมมองงาน	ภารกิจทางวิชาชีพ	การภักดีต่อพระเจ้า (อิบาดะฮ์)

ที่มา: สังเคราะห์จาก Kundu et al., 2019, Beekun & Badawi (2005), Rahman (2025) และผลการวิจัยของผู้วิจัย

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่าการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามผ่าน WE Model เป็นโมเดลการบริหารที่ผสมผสานอำนาจ ความรับผิดชอบ และศรัทธาเข้าด้วยกัน ทำให้การบริหารคุณภาพการศึกษาไม่เพียงสร้างประสิทธิผลเชิงโครงสร้าง แต่ยังสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาจริยธรรมของครูและการบ่มเพาะเยาวชนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้อย่างมีนัยสำคัญในยุคปัจจุบัน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ยืนยันว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) ในบริบทโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์จากฐานคิดโลกวิสัยสู่โลกทัศน์อิสลาม โดยการบูรณาการผ่านหลักวะกอละฮ์เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานเชิงบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่าหลักวะกอละฮ์ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับการเสริมพลังอำนาจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงระบบ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผู้มอบอำนาจ (2) ผู้รับมอบอำนาจ (3) ข้อตกลงที่ชัดเจน และ (4) ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การสังเคราะห์โครงสร้างนี้เข้ากับแนวคิดสมัยใหม่ไปสู่การพัฒนา WE Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ตอบโจทย์บริบทสถานศึกษาอิสลามในศตวรรษที่ 21 อย่างมีรูปธรรม

2. มิติการเสริมพลังอำนาจเชิงพลวัต WE Model ประกอบด้วย 3 มิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ มิติภายในบุคคล (Intrapersonal) ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายในและความบริสุทธิ์ใจ (มิติความสัมพันธ์ (Interactional) เน้นการบริหารแบบปรึกษาหารือ และความไว้วางใจ มิติพฤติกรรม (Behavioral) มุ่งเน้นการลงมือ

ปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นควบคู่กับการมอบหมายผลลัพธ์ต่อพระผู้เป็นเจ้าหรือตะวักุล ทั้งสามมิตินี้นำไปสู่การเปลี่ยนผ่านของอำนาจจาก อำนาจที่เน้นการควบคุมสู่การใช้อำนาจร่วมกัน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3. วงจรการดำเนินงานเชิงระบบ กระบวนการเสริมพลังอำนาจภายใต้ WE Model ดำเนินผ่านวงจร 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน เริ่มต้นจากการปรับกระบวนทัศน์ผู้นำ (Paradigm Shift) การออกแบบข้อตกลงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Design) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Continuous Support) และการประเมินผลที่สะท้อนผลกลับตามหลักมหาชะบะฮ์ ซึ่งเปลี่ยนการมอบหมายงานจากการกระจายภาระหน้าที่สู่การพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างเป็นระบบ

4. อัตลักษณ์และจริยศาสตร์อิสลาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะของ WE Model คือการเชื่อมโยงอำนาจเข้ากับหลักอะมานะฮ์หรือความรับผิดชอบต่อพระผู้เป็นเจ้า ซึ่งเป็นการบูรณาการมิต้องค์กร จิตวิทยา และจิตวิญญาณเข้าด้วยกันอย่างแยกไม่ได้ ทำให้การบริหารคุณภาพการศึกษามีสถานะเป็นส่วนหนึ่งของอิบาเดฮ์ที่สร้างความหมายเชิงคุณค่าที่ลึกซึ้งกว่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข

5. ความสอดคล้องที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ บทสรุปสุดท้ายพบว่าการเสริมพลังอำนาจตามหลักอิสลามคือกระบวนการพัฒนาองค์รวมที่อาศัยหลักการบริหารที่สำคัญ อาทิ ความดีเลิศหรืออิหฺซาน ความต่อเนื่องหรืออิสติกอมะฮ์ และความร่วมมือหรือตะอาวุน เพื่อสร้างนิเวศการเรียนรู้ที่สมดุลระหว่างความพยายามของมนุษย์และความเชื่อมั่นในพระประสงค์ของพระผู้เป็นเจ้า

โดยสรุป WE Model มิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการจัดการบริหาร แต่เป็นกรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎีระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาให้มีทั้งประสิทธิผลเชิงโครงสร้างและความยั่งยืนเชิงจิตวิญญาณ สอดรับกับความท้าทายในโลกสมัยใหม่ (Sahin, 2018; Memon et al., 2021)

ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิด WE Model ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้และการทำวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควรนำ WE Model ไปใช้เป็นกรอบในการปรับกระบวนทัศน์การบริหาร จากการควบคุมสั่งการไปสู่การสร้างพลังร่วมบนฐานความไว้วางใจ การปรึกษาหารือ และความเคารพซึ่งกันและกัน โดยประยุกต์หลักวะกัลฮะฮ์ในการกำหนดโครงสร้างงาน ขอบเขตอำนาจ และข้อตกลงที่ชัดเจน ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลแบบกัลยาณมิตรที่เน้นทั้งผลสัมฤทธิ์และการสะท้อนตนเอง นอกจากนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่กับคุณค่าทางศาสนา เพื่อยกระดับแรงจูงใจภายใน ความผูกพันต่อองค์กร และความยั่งยืนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรมีการนำ WE Model ไปทดลองใช้จริงผ่านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาผลต่อแรงจูงใจของครู ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งควรพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบของ WE Model ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติภายในบุคคล มิติความสัมพันธ์ และมิติพฤติกรรม เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ นอกจากนี้ ควรขยายการศึกษาไปยังบริบทการศึกษาอื่น เช่น โรงเรียนของรัฐที่มีนักเรียนมุสลิมเป็นส่วนใหญ่ หรือสถาบันอุดมศึกษาอิสลาม เพื่อทดสอบความยืดหยุ่นและความเป็นสากลของโมเดล

เอกสารอ้างอิง

Abdalla, M., Chown, D., & Abdullah, M. (Eds.). (2018). *Islamic schooling in the West: Pathways to renewal*. Palgrave Macmillan Cham.

Abdul Razak, A., Sarif, S. M., & Ismail, Y. (2022). Islamic leadership for sustainability: A systematic literature review using PRISMA. *Online Journal of Islamic Management and Finance*, 2(2). <https://doi.org/10.22452/ojmf.vol2no2.4>

Ahmad, K. (2021). *Islamic management practices in financial institutions: Case studies from Islamic economics, banking and finance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003243779>

Al-Attas, S. M. N. (2019). *Islam and secularism*. Ta'dib International.

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>

Al-Khin, M. S., Al-Bugha, M., & Al-Sharbaji, A. (2000). *Al-fiqh al-manhaji 'ala madhhab al-Imam al-Shafi'i* (1421 AH ed.). Dar al-Bashir.

Al-Mawardi, A. al-H. A. M. (1996). *Al-ahkam al-sultaniyyah: The ordinances of government* (A. Yate, Trans.). Ta-Ha Publishers.

Arar, K., Sawalhi, R., DeCuir, A., & Amatullah, T. (Eds.). (2023). *Islamic-based educational leadership, administration and management: Challenging expectations through global critical insights*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003360070>

Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: A conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89(3), 335–369.
<https://doi.org/10.3102/0034654319830380>
- Khanom, J., Ali, M., & Ahmed, E. (2025). Advancing Islamic education: Values-driven strategic leadership in school culture of the digital era. *Solo Universal Journal of Islamic Education and Multiculturalism*, 3(1), 155–168. <https://doi.org/10.61455/sujiem.v3i01.378>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624.
<https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Memon, N. A., Alhashmi, M., & Abdalla, M. (Eds.). (2021). *Curriculum renewal for Islamic education: Critical perspectives on teaching Islam in primary and secondary schools*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429276811>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Niyozov, S., & Bahry, S. (2022). Decolonization of education research, policy-making, and practice in Central Asia: The case of Tajikistan. In A. W. Wiseman (Ed.), *Annual review of comparative and international education 2021* (pp. 161–183). Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/S1479-36792022000042A014>
- Rahman, G. (2025). Transforming Islamic education through value-based leadership: A narrative review. *Sinergi International Journal of Islamic Studies*, 3(2), 83–95.
<https://doi.org/10.61194/ijis.v3i2.712>

- Sahin, A. (2018). Critical issues in Islamic education studies: Rethinking Islamic and Western liberal secular values of education. *Religions*, 9(11), 335. <https://doi.org/10.3390/rel9110335>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sulaiman, I. F., Malik, A. A., & Raheem, Z. M. A. (2024). The role of transformational leadership style on Islamic management. *Journal of Scientific Research, Education, and Technology*, 3(1), 340–348. <https://doi.org/10.58526/jsret.v3i1.326>
- Tebbit, S. (1993). *Developing empowerment in organizations*. Gower.
- Tracy, D. (1990). *10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people*. William Morrow.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42–66. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2

Conflict of Interest:

The authors declare no conflict of interest.