

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึง หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 หลักการผู้นำในอิสลาม
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์การ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) และ 15 (2) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นที่รู้จักกันดีในนามว่า “ปอเนาะ” ซึ่งจัดตั้งอยู่กระจัดกระจายในพื้นที่ของจังหวัดต่างๆ ในภาคใต้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูลโดยสังกัดสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 2 ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่นอกจากจะทำการสอนวิชาการศาสนาแล้ว ยังได้สอดแทรกการสอนวิชาสามัญ และวิชาชีพในระดับและประเภทต่างๆ ไว้ในหลักสูตรด้วย สภาพการจัดการศึกษาในระบบปอเนาะ เดิมมีวัตถุประสงค์เพื่อสืบทอดศาสนาเป็นหลัก การถ่ายทอดส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของโต๊ะครู สภาพการสอนโดยทั่วไปจะเป็นลักษณะที่โต๊ะครูได้วางระบบการสอนด้วยตัวเอง ระยะเวลาของการศึกษาอบรมในระบบปอเนาะไม่มีกำหนดที่แน่นอนว่าเมื่อใดจึงจะสำเร็จการศึกษา เนื้อหาวิชาที่ใช้สอนเป็นวิชาศาสนาเพียงอย่างเดียว การเรียนการสอน ใช้ภาษามลายู ไม่มีการสอนวิชาสามัญและภาษาไทย อาจกล่าวได้ว่าวงจรชีวิตของปอเนาะ(ดั้งเดิม) นั้นมีพลวัตรอยู่ตลอดเวลา การเกิดขึ้นและล้มเลิกของปอเนาะมีอยู่ตลอดเวลา รัฐจึงพิจารณาปรับปรุงปอเนาะโดยกำหนดให้มีการส่งเสริมและปรับปรุงปอเนาะเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2504 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ปอเนาะมาจดทะเบียนด้วยความสมัครใจ เพื่อปรับปรุงให้ปอเนาะเป็นสถานศึกษาศาสนาที่มีสภาพดีขึ้น มีการสอดแทรกวิชาภาษาไทยและวิชาชีพ ต่อมาทางราชการได้วางเป้าหมายให้ปอเนาะมาอยู่ในความดูแลของทางราชการโดยมีแนวนโยบายให้มีการฟื้นฟูปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษานี้ อยู่ภายใต้การควบคุมของพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนทั่วไป และให้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 3-5 ปี กระทรวงศึกษาธิการได้เร่งรัด

ดำเนินการโดยกำหนดให้ปอเนาะแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทพิเศษ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ โดยมีชื่ออย่างเป็นทางการว่า “โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม” (อัมมาร สยามวาลา และคณะ, 2549; เรวัตี กระโหมวงศ์ และคณะ, 2546: 8)

การดำเนินงานปรับปรุงปอเนาะให้เป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามของทางราชการ แบ่งได้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่งเป็นการดำเนินการแปรสภาพปอเนาะให้เป็นโรงเรียนราษฎร์ เป้าหมายเพื่อให้มาอยู่ในความควบคุมของทางราชการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เป็นสำคัญ ระยะที่สองเป็นการเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนรวมทั้งการบริหารโรงเรียน พร้อมทั้งให้การอุดหนุนทางด้านการเงิน การจัดส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ การให้อุปกรณ์การเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การปรับปรุงหลักสูตร แบบเรียนทั้งวิชาศาสนาและวิชาสามัญ และอื่นๆ (เรวัตี กระโหมวงศ์ และคณะ, 2546: 8-9)

หลังจากนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงส่งเสริมโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม หรือโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (เปลี่ยนชื่อตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525) ในปัจจุบัน คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายอำนวยการ มีศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัดเป็นหน่วยปฏิบัติ แต่การดำเนินงานที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ทำให้การดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่เป็นไปโดยรวดเร็ว มีปัญหาทั้งในด้านงบประมาณ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ โตะครู เจ้าหน้าที่นิเทศการศึกษาและครูสอนวิชาสามัญ ปัญหาเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบต่างๆ รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งล้วนทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประเภทนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2536) รัฐจึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านกำลังเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ ในขณะเดียวกัน ก็ส่งเสริมให้องค์กรเอกชนหรือมูลนิธิเข้าช่วยเหลือ สนับสนุนกิจการของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอีกทางหนึ่งเพื่อแบ่งเบาภาระของทางราชการ

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนนั้น ได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพ การศึกษา และปัญหาทางด้านวิชาการของโรงเรียนประเภทนี้ตลอดมา ดังจะเห็นได้จากการตั้งหน่วยศึกษานิเทศก์ ขึ้นในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในปี พ.ศ. 2529 เพื่อให้ความช่วยเหลือโรงเรียน แต่ยังคงดำเนินการได้น้อยและไม่ทั่วถึง ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ และเป็นผู้บริหารของหน่วยงานจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการช่วยเหลือจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน และในการพัฒนา การศึกษาในโรงเรียนเอกชน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเชิงคุณภาพต้องอาศัยกระบวนการสำคัญ 3 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ กระบวนการทั้ง 3 กระบวนการมีความสำคัญเท่าเทียมกัน และมีส่วนสนับสนุนเกื้อกูลกัน ผู้บริหารจะให้ความสำคัญหรือเน้นกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งไม่ได้ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2534: 1)

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทุก ประเภท ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ทำหน้าที่บริหารงานโรงเรียนเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้รับใบอนุญาตหรือโตะครูจะเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน มีผู้จัดการ และครูใหญ่ เป็นผู้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนทั้งวิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ หัวหน้าครูมีหน้าที่

ช่วยงานด้านวิชาการและดูแลข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนจะประกอบด้วยครูสอนวิทยาศาสตร์ ครูสอนวิชาสามัญ ซึ่งเป็นครูที่โรงเรียนจ้าง และครูที่เป็นข้าราชการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนส่งไปช่วยสอน

ในอดีตการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แบ่งงานออกเป็น 5 งาน งานด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เหล่านี้ ปฏิบัติในระดับค่อนข้างน้อย รัฐบาลจึงได้พยายามปรับปรุงพัฒนาส่งเสริมและให้การอุดหนุน ทำให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนหนึ่งเจริญรุดหน้าไป แต่ยังมีโรงเรียนประเภทนี้อีกไม่น้อย ยังคงสภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารโรงเรียน ครูสอนมีคุณวุฒิต่ำ งบประมาณมีจำกัด (เรวดี กระโหมวงค์ และคณะ, 2546: 8-10) แต่ในปัจจุบันนั้นการบริหารการศึกษาภายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้กำหนดงานบริหารการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งแบ่งไว้ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ปี พ.ศ. 2533 ได้มีการประชุมร่วมกันของผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย สำนักจุฬาราชมนตรี ดาโต๊ะยุติธรรม ผู้ว่าราชการจังหวัดและโต๊ะครู เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการศึกษาในปอเนาะ โดยดำเนินการจากการจดทะเบียน การแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม และเปลี่ยนแปลงเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นโรงเรียนตามมาตรา 15 (2) แห่งพระราชบัญญัติเอกชน พ.ศ. 2525 ตามลำดับ พร้อมกับให้การอุดหนุนด้านการเงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ มาโดยตลอด

ปี พ.ศ. 2535 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบ เรียกว่า ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิทยาศาสตร์ควบคู่กับวิชาสามัญ พ.ศ. 2535 เพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมพัฒนาการศึกษาให้ทันและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศโดยกำหนดคุณสมบัติของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15 (2) ที่มีความประสงค์จะปรับปรุงโรงเรียนเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15 (1) แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2536: 31-37)

สำหรับการให้การอุดหนุนจากรัฐบาลแก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15 (1) และมาตรา 15 (2) นั้น กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเปิดสอนวิทยาศาสตร์ควบคู่กับวิชาสามัญ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2536 เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15 (1) กรณีที่เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามแบบทั่วไป จะได้รับเงินอุดหนุน ร้อยละ 40 ของค่าใช้จ่ายจากค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน ภาครัฐซึ่งกำหนดให้รับเป็นรายเดือน และกรณีที่เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จัดตั้งโดยมูลนิธิหรือมัสยิดได้รับเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียน ร้อยละ 60

2. ปอเนาะแบบโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15(2) ได้รับการอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนตามประเภทของหลักสูตรการศึกษาโดยหักค่าธรรมเนียมการศึกษาที่โรงเรียนจัดเก็บจากนักเรียนทั้งปีออกดังนี้ หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น 1,670 บาท ต่อหัวต่อปี หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย 1,720 บาท ต่อหัวต่อปี และหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียน 1,660 บาท ต่อหัวต่อปี โดยแบ่งออกเป็นค่าตอบแทนโต๊ะครูร้อยละ 10 ของเงินที่ได้รับอุดหนุนทั้งหมด ค่าตอบแทนครูสอนศาสนาร้อยละ 40 และเป็นงบประมาณโรงเรียนร้อยละ 50

หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2539 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับเปลี่ยนการให้เงินอุดหนุนแก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอีกครั้ง กรณีที่เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทั่วไปได้รับเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียน ร้อยละ 60 ส่วนกรณีที่เป็นมูลนิธิให้เงินอุดหนุนเต็มจำนวน (ร้อยละ 100) สำหรับอัตราการให้เงินอุดหนุนรายหัวแก่ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามล่าสุดในปี พ.ศ. 2548 นั้น ในระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษาในโรงเรียนที่เป็นมูลนิธิได้รับ 9,420 บาท/คน/ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้รับ 10,525 บาท/คน/ปี ขณะที่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้รับ 11,425 บาท /คน/ปี ขณะที่ปอเนาะแบบโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ตามมาตรา 15 (2) ที่ได้เปิดสอนวิชาศาสนาควบคู่กับวิชาสามัญนั้นได้รับเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนจำนวน 685 บาท/คน/ปี สิ่งสำคัญที่ควรกล่าวถึงคือ เงินอุดหนุนที่รัฐบาลให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้แตกต่างไปจากการอุดหนุนโรงเรียนเอกชนในพื้นที่หรือจังหวัดอื่นๆ ของประเทศไทย (สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, ม.ป.ป.)

ในส่วนของหลักสูตรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันทั้งใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ

1. หลักสูตรวิชาสามัญคือหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 โดยแบ่งเป็น ระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 6 ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียน 3 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: 8)

2. หลักสูตรอิสลามศึกษาคือ หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2546 โดยแบ่งเป็น ระดับอิสลามศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 6 ปี ระดับอิสลามศึกษาตอนกลาง ใช้เวลาเรียน 3 ปี และระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียน 3 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 5-6)

3. หลักสูตรอิสลามศึกษาคือ หลักสูตรอิสลามศึกษา พ.ศ. 2551 โดยแบ่งเป็น ระดับอิสลามศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 6 ปี ระดับอิสลามศึกษาตอนกลาง ใช้เวลาเรียน 3 ปี และระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียน 3 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553: 27)

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาที่มีวิวัฒนาการจากปอเนาะ ซึ่งเป็นระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม หรือแบบไม่เป็นทางการ ดำเนินการสอนโดยโต๊ะครู ต่อมาได้มีการแปรสภาพมาเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ก่อนที่จะเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมาจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหารและจัดการหลักสูตร บุคลากร และการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้สามารถแข่งขันในบริบทแห่งยุคสมัยโลกาภิวัตน์

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื้อหาในส่วนนี้ขอเสนอเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำทั่วไป ผู้นำเชิงปฏิรูป และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 10 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมณี, 2550: 1) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สนาม ลิมป์เศวตกุล (2548: 6) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มหรือกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนถึงใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน



ธวัช บุญยมณี (2550: 2-3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

Bass (1985: 29 อ้างถึงใน สนาม ลิมป์เสวตกุล, 2548: 6) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวใจหรือชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## 2.2.2 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540: 15-16 อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล, 2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 54) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นศัพท์ทางเทคนิควิชาบริหารศาสตร์ที่หมายถึง บุคคลบางคนที่ใช้ความเก่ง-ดี-มีเสน่ห์ และคุณภาพด้านอื่นๆ ในตนเอง เพื่อยกระดับแรงบันดาลใจและรื้อปรับระบบบุคคลกับองค์กร ให้มีการยกระดับสู่รูปแบบใหม่ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่า

Burns (1978: 4 อ้างถึงใน พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์, 2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น เป็นผู้นำที่ยึดมั่นผูกพัน มีวิสัยทัศน์และสามารถเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

Bass (1985: 20 อ้างถึงใน พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์, 2548) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำเร็จ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับให้สูงขึ้น

Tichy & Devanna (1986: 19-32 อ้างถึงใน สนาม ลิมป์เสวตกุล, 2548: 90) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ เป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรตระหนักถึง

เป้าหมายทั้งหมดขององค์การและสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายเดิมเป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นและสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การยิ่งขึ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีกว่า
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย ผู้นำประเภทนี้จะกล้าเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่น
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช้อำนาจเผด็จการแต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี เป็นผู้สนใจผู้ปฏิบัติงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้ทำ เพราะเชื่อในความสามารถของผู้ตามหรือสมาชิก
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันจะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะใคร่ครวญถึงสภาพที่เคยผิดพลาดจากการทำงานในอดีต ซึ่งถือเป็นบทเรียนและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาให้เจริญขึ้น
6. สามารถที่จะเผชิญกับความซับซ้อน ลักษณะของผู้นำแบบนี้สามารถจัดความไม่ชัดเจนของเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขึ้นเป็นผู้มีความสามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา เป็นต้น
7. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้มองเหตุการณ์ไกล สามารถจะทำความหวังมาเป็นความจริง

John R. Scherhorn, Jr. (อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์, 2546: 54-55) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำการปฏิรูปไว้ได้ 6 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำ “ฝันร่วมกันให้เป็นจริง”
2. คาริสม่า (Charisma) “เก่ง-ดี-มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่นๆ ให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม” (Reference power) คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมนยกย่องจนกระทั่งคนอื่นๆ อยากเป็นผู้ตาม
3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการ “แวมมอง” ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง
4. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการขจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมกันรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง
5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม โดยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหา

ต่างๆ และปลุกระดมจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ตั้งงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 52-53) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือธรรมดา ดังนี้

1. เฟ่งสมาธิไปที่ภารกิจ (Mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา

2. ยกระดับแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน (เช่น ความสำเร็จ) แทนที่จะหมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ) ก็เปลี่ยนจุดสนใจเป็นเป้าหมายที่สูงขึ้น

3. มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่าเป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

### 2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดทางการบริหารหนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคที่มีการปฏิรูปการศึกษา โดยมีฐานคิดว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำในผู้ตาม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการได้กำหนดไว้แตกต่างกัน John R. Scherhorn, Jr. (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 54-55) ได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบของผู้นำการปฏิรูปไว้ได้ 6

ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) บารมี (Charisma) “แก่ง-ดี-มีเสน่ห์” การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) การเอื้ออำนาจ (Empowerment) การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) และความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) ส่วน Tichy & Devanna (1986: 19-32 อ้างถึงใน สนาม

ลิ้มป์เสวตกุล, 2548: 90) ได้ให้ข้อสรุปองค์ประกอบของผู้นำเชิงปฏิรูป คือเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Chang agent) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย เชื่อมั่นในคนอื่น ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต

สามารถที่จะเผชิญกับความซับซ้อน และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล นอกจากนี้ Bernard Bass (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546: 54-55) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3

ประการ คือ แก่ง-ดี-มีเสน่ห์ (Charisma) มีการพิจารณาลูกน้องในฐานะเอกบุคคล (Individualized consideration) มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass &



Avolio (1990: 191 อ้างถึงใน สนาม ลิ้มปีเศวตกุล, 2548: 91) กล่าวคือ ผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความเสน่ห์หา (Charisma) การดลใจ (Inspiration) กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และมุ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

สำหรับการวิจัยนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดของ Bass และ Avolio ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 4 ด้าน คือ ความเสน่ห์หา (Charisma) การดลใจ (Inspiration) กระตุ้นให้ ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และมุ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ทั้งนี้เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ (เช่น พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์, 2548; วันดี ทับทิม, 2546; กรวรรณ คูอ่อน, 2548) ได้ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่เสนอโดย Bass และ Avolio เป็นหลัก ดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า แนวคิดผู้นำ เชิงปฏิรูปที่เสนอโดย Bass และ Avolio ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบททางการศึกษาของประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่อิงแนวคิดของ Bass และ Avolio ใน บริบทของความเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบท โรงเรียนสามัญทั่วไปนั้น ยังไม่เป็นที่แพร่หลายหรือมีค่อนข้างจำกัด ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มเติมองค์ประกอบเกี่ยวกับการเป็นผู้สร้างแบบอย่างจริยธรรมศาสนา (Religious Role Model) อีกหนึ่งองค์ประกอบ รวมเป็นห้า องค์ประกอบ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาที่สอนวิทยาการศาสนาควบคู่สามัญ รายละเอียดของ แต่ละองค์ประกอบดังจะได้อธิบายต่อไป

### 2.2.3.1 ความเสน่ห์หา (Charisma)

Bass & Avolio (1990 : 191 อ้างถึงใน สนาม ลิ้มปีเศวตกุล, 2548 : 91) กล่าวว่า ความ เสน่ห์หา (Charisma) เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นความสามารถทำ ให้คนอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา เป็นผู้มีความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวจิตใจคนอื่นมีความคิดเห็นคล้อย ตาม ส่วนสุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ความเสน่ห์หาหรือบารมี หมายถึง การดูท่าทางแล้ว สง่างาม มี ราชสี บุคลิกภาพดี เวลาเดินไปไหนมาไหนมีแต่คนยกมือไหว้ มีอำนาจ มีตำแหน่ง การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีบารมี คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี มีดังนี้

1. เป็นคนมีชื่อเสียง คือกล่าวแล้วคนทั่วไปรู้จักว่าเป็นใคร มาจากไหน ทำงานอะไร ฉะนั้น เราจึงเห็นว่า ผู้นำส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้สื่อให้เป็นประโยชน์มากที่สุดเพื่อให้คนทั่วไปรู้จัก เช่น มีข่าว ตามหน้าหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ วารสาร และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถนำหรือชักนำคนอื่นได้ มีลักษณะ บุคลิกภาพที่ดี สง่า ดูแล้วประทับใจ

3. เป็นคนดี มีคุณธรรม คนทั่วไปเชื่อว่าเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต

4. มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ มากพอ หรือมีอายุการทำงานนานพอสมควร หรือมี ความอาวุโส โดยเฉพาะสังคมไทย มักให้ความสำคัญกับคนที่อาวุโสมากกว่าคนอายุน้อย

5. มีฐานะดี มีฐานะสังคมดี เกิดจากตระกูลดี มีการศึกษาดี

6. ถ้าทำงานควรอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ คนเกรงกลัว

ผู้นำที่มีเสน่ห์จะมีลักษณะพิเศษ (Robbins, 1996:439 Citing Bass, 1989: 22; House, 1977:194-205, อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ, 2550 : 95-96) คือ เป็นผู้สามารถสร้างวิสัยทัศน์หรือมองภาพในอนาคตขององค์การที่ดีกว่าปัจจุบันและกำหนดพันธกิจโดยผู้ตามยอมรับและผู้ตามแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นผู้สามารถใช้กลวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ยึดถือร่วมกัน เป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในกลวิธีที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเพื่อประโยชน์ขององค์การและผู้ตาม เป็นผู้สามารถใช้อำนาจส่วนตัว คือ อำนาจ ความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ และใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม และเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard Bass (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 54) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด ซึ่งทำให้ผู้นำการปฏิรูปมีสมรรถนะ 3 ประการ คือ 1) เก่งและดี รวมทั้งมีเสน่ห์แบบผู้นำ จนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพรัก ภาคภูมิใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้า 2) เก่งในด้านการใช้วิจารณ์ญาณแยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้ โดยเด่นชัด และ 3) เก่งในการพูดหรือเขียนจดหมายจนถึงขั้นสามารถจุดประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และมีพันธะผูกพันกับภารกิจ

### 2.2.3.2 การดลใจ (Inspiration)

Bass & Avolio (1990: 191 อ้างถึงใน สนาม ลิ้มเป็ศวตกุล, 2548: 91) กล่าวว่า การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์กับความเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมได้ทราบถึงภารกิจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้อย่างไร ผู้นำจะดลใจผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ

Bass and Avolio (1994: 3 อ้างถึงใน Geijssel & Jantzi, 2003: 230) กล่าวว่า การดลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ผู้นำใช้ในการจูงใจหรือสร้างแรงดลใจต่อผู้ตาม นอกจากนี้ยังรวมถึงการดำเนินการต่างๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้วิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาพอนาคตขององค์การเป็นที่ดึงดูด เพื่อยกระดับเป้าหมายของผู้ตาม และเพื่อดลใจผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี การดำเนินการต่างๆ ดังกล่าวนี้ได้ให้ความหมายและความท้าทายต่อการดำเนินงานของผู้ตาม

วิธีการสร้างแรงดลบันดาลใจสามารถกระทำได้หลายประการ คือ (Bass, et al., 1990: 218 - 220; Gomez-Mejia & Balkin, 2002: 298-299 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ, 2550: 96-97)

1) การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น อาทิ พูดให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างสำเร็จและมีคุณภาพ

2) การปฏิบัติ อาทิ ให้ผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศขององค์การให้เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้

3) การคาดหวังหรือมองผู้ตามด้านบวก การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี จะทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น ผู้ตามที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานได้ดีกว่าคนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดี

4) การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันสูงส่ง การที่ผู้ตามจะอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้ตามจะต้องเชื่อว่าอุดมการณ์ที่เขาต่อสู้เพื่อให้ได้มานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ขององค์การ

### 2.2.3.3 กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

Bernard Bass (อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์, 2546: 54) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นภูมิปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ด้วยวิธีการ คือ การทบทวนวิธีทำสิ่งต่างๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “การคิดใหม่ ทำใหม่” ความกล้าหาญที่จะมองปัญหาทั้งในด้านข้อดีและข้อเสียจากหลายมุมมอง และความมุ่งมั่นพากเพียรผลักดันความคิดสร้างสรรค์ยกระดับเพดานบินให้สูงขึ้น ด้วยการฝันฝ่าอุปสรรคขวางกั้นที่ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถข้ามพ้นไปได้ในตอนแรก

Bass and Avolio (1994: 3 อ้างถึงใน Geijssel & Jantzi, 2003: 230) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามได้พัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึงผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหากระตุ้นให้เกิดระบบความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบและความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องช่วยผู้ตามให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) โดยสรุป คือ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาการเองในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Bass, 1990 : 218 -220; Gomez-Mejia & Balkin, 2002 : 298-299 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ, 2550 : 97)

### 2.2.3.4 มุ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

Bernard Bass (อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์, 2546: 53) ได้กล่าวว่า การพิจารณาผูกรุ่นในฐานะเอก (Individualized consideration) หมายถึงผู้นำที่มีการมอบหมายให้ดำเนินงานโครงการช่วยเหลือการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนี้ ยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการและปัญหาความจำเป็นเป็นการส่วนตัว รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนโดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคคลที่มีศักดิ์ศรี

การมุ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการที่ผู้นำแสดง ความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ตาม และพัฒนาบุคคลให้ เกิดความรู้ความเข้าใจ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้ การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคนยังเป็นการให้ความเอาใจใส่ (Attention) ต่อผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง (Coach) ให้คำแนะนำ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาผู้ตามให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ เกิด ความรัก ความผูกพัน และเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bass, 1990: 218 -220; Gomez-Mejia & Balkin, 2002: 298-299 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนี, 2550: 97)

ศาสนาอิสลามถือว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะระดับผู้นำกับผู้ตามจะ นำไปสู่การปฏิบัติที่ดีและให้ความช่วยเหลือต่อกัน ดังคำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ที่ได้ตรัสว่า

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ

แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน

(อัลหุจรูรอต : 10)

ท่านเราะฮูล ﷺ ได้แสดงแบบอย่างของความรักและความห่วงใยต่อสวัสดิภาพของผู้ที่อยู่ราย ล้อมท่าน มีเหตุการณ์หนึ่งซึ่งท่านนะบีมุหัมมัด ﷺ พบว่ามีเศาะหาบะฮ์ ﷺ ท่านหนึ่งขาดละหมาดอะซัวร์ ท่าน จึงได้สั่งใช้ให้เศาะหาบะฮ์ ﷺ ท่านอื่นไปสอบถามว่าเขาไปอยู่ที่ไหน (Abu Daud n.d.: 13 อ้างถึงใน Saleh, 2551: 70) จึงกล่าวได้ว่า ความรักและความเอาใจใส่ที่ท่านเราะฮูล ﷺ มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้นำมา ซึ่งความเป็นภราดรภาพและความรักต่อผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดี และเต็มใจที่จะอุทิศชีวิตเพื่อบรรลุ เป้าหมายตามคำสอนของศาสนาอิสลาม

#### 2.2.3.5 แบบอย่างจริยธรรมศาสนา (Religious Role Model)

ผู้นำในศาสนาอิสลามจะต้องเป็นโมเดลหรือต้นแบบในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการทำงาน วิสัยทัศน์ และจริยธรรมศาสนา

องค์ประกอบผู้นำอิสลามมีที่มาจากความศรัทธาและเจตนารมณ์แห่งการมอบหมายตนเพื่อ อัลลอฮ์ ﷻ การเป็นผู้นำในแบบอิสลามได้ให้ความตระหนักการเป็นแบบอย่างด้านการทำงานเพื่ออัลลอฮ์ ﷻ โดยมี อี้มาน อิสลาม ตักวา และอิหสาน ซึ่งเป็นรากฐานทางจริยธรรม (Beekun & Badawi, 1999 อ้างถึงใน Aabed, 2006: 70) ระดับของการผูกมัดที่มีต่อการปฏิบัติตามจริยธรรมของผู้นำองค์การมีความสำคัญต่อการ ชี้นำผู้ตามและองค์การไปในทิศทางที่พึงประสงค์

ตัวอย่างของจริยธรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติคือ การเป็นผู้ที่มีความเมตตาและเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ดังที่ท่านเราะฮูล ﷺ ได้ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในด้านความเมตตาและรักใคร่ห่วงใยต่อบรรดาเศาะหาบะฮ์ ﷻ ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

แท้จริงมีเราะสูลคนหนึ่งจากพวกท่านเองได้มาหาพวกท่านแล้ว เป็นที่ลำบากใจแก่  
เขาในสิ่งที่พวกท่านได้รับความทุกข์ยาก เป็นผู้ห่วงใยในพวกท่าน เป็นผู้เมตตา ผู้  
กรุณาสงสารต่อบรรดาผู้ศรัทธา

(อัตเตาบะฮฺ : 128)

ความห่วงใย ความรัก ความเมตตาของท่านเราะสูล ﷺ ที่มีต่อบรรดาเศาะหาบะฮฺไม่เพียงทำ  
ให้ความสัมพันธ์ระหว่างท่านเราะสูล ﷺ และเศาะหาบะฮฺ ﷺ แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น แต่ยังช่วยกระตุ้นให้บรรดา  
เศาะหาบะฮฺ ﷺ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุทิศตนและเสียสละ อัลกุรอานได้สัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า  
ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในการสร้างรัฐอิสลามครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของโลกเกิดขึ้นเนื่องจากความรักความ  
เมตตาที่ท่านเราะสูลมูหัมมัด ﷺ ได้แสดงต่อประชาชาติของท่าน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮฺ ﷻ ที่ว่า

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮฺนั่นเอง เจ้า(มูหัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวก  
เขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประทุษร้ายขี้ใจ และมิใช่ใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่นนอน  
พวกเขาก็คงยอมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว

(อัลอิมรอน :159)

ท่านเราะสูลมูหัมมัด ﷺ ได้เน้นย้ำในเรื่องคุณธรรมแห่งความดีดังกล่าวนี้ โดยได้กล่าวว่า  
“แท้จริง อัลลอฮฺ ﷻ ทรงรักความมีเมตตาในทุกๆ สิ่ง และอัลลอฮฺ ﷻ ทรงมีเมตตาเหนือผู้ที่มีความ  
เมตตา” (al-Bukhari n.d., Kitab al Adab อ้างถึงใน Saleh, 2551: 65) ท่านอุมร์ อิบน์ อัล-ค็อฏฏอบ ﷺ มี  
ความตระหนักในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นอย่างยิ่ง เมื่อครั้งได้รับตำแหน่งเคาะลีฟะฮฺแห่งประชาชาติมุสลิม ท่านอุมร์  
ﷺ ได้ส่งสาส์นไปยังผู้ว่าการของเขาคนหนึ่ง โดยในสาส์นนั้น ท่านอุมร์ ﷺ ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของความ  
รักและเมตตา โดยกล่าวว่า “สำหรับอัลลอฮฺ ﷻ แล้ว จะไม่มีความเมตตาใด ความปรานีใดที่เป็นเลิศกว่า  
หรือให้ผลดีกว่าความเมตตาและความปรานีของอิมามหรือผู้นำ” (Ibn al-Jawzi, 1987: 110 อ้างถึงใน  
Saleh, 2551: 65)

อีกตัวอย่างหนึ่งของจริยธรรมที่ดีงาม คือ การให้อภัยและอดทน อัลลอฮฺ ﷻ ผู้ทรงเกรียงไกร  
ไม่เพียงทรงสั่งสอนให้ท่านเราะสูลมูหัมมัด ﷺ ใช้วิธีการให้อภัยและอดทนเมื่อจะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ยัง



ได้สั่งใช้ให้ขอพรและขอภัยโทษ รวมทั้งเน้นย้ำกล่าวถึงความสำเร็จที่พวกเขาจะได้รับในโลกหน้า ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ว่า

لَا كُفْرَانَ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ

แน่นอนข้าจะลบล้างให้พ้นจากพวกเขา ซึ่งบรรดาความผิดของพวกเขา

(อัลอิมรอน : 195)

### 2.3 หลักการผู้นำในอิสลาม

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอิสลามได้จากการประมวลจากอัลกุรอาน ชีวประวัติของท่านเราะสูล ﷺ และเศาะฮาบะฮ์ ﷺ ดังจะเห็นได้ว่า ชะรีอะฮ์อิสลามได้วางหลักการสำคัญสำหรับการบริหารกิจการรัฐและการสร้างภาวะผู้นำที่ดีที่มีจริยธรรม ส่วนอัลกุรอาน สุนนะฮ์ และอุศูลฟิกฮ์ ได้ให้ประมวลกฎหมายว่าด้วยสังคม จริยธรรม การเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ พลเมือง ศาสนา และจริยธรรม ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะชี้นำผู้นำมุสลิมในการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล จากหลักการดังกล่าวนี้ ผู้นำในอิสลามจะมีบทบาทสำคัญ คือเป็นผู้รับใช้และผู้ปกครอง ในการดำรงสถานะเป็นผู้นำเชิงอิสลามในสองบทบาทดังกล่าวนี้ จะมีหลักการ คุณลักษณะ และบทบาทที่สามารถจำแนกได้เป็น 9 องค์ประกอบ (Aabed, 2006: 69-70) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในอิสลามมีฐานที่มาจากความศรัทธาและเจตนาที่จะมอบหมายตนต่ออัลลอฮ์ ﷻ พระเจ้าผู้ทรงสร้าง ภาวะผู้นำในอิสลามมีจุดมุ่งหมายหลักคือเพื่อรับใช้อัลลอฮ์ ﷻ
2. ผู้นำต้องให้ทิศทาง(วิสัยทัศน์) แก่องค์การของพวกเขา
3. ผู้นำต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้กับผู้อื่นในวิถีทางที่ทำให้เกิดการสร้างข้อผูกมัดที่เข้มแข็งที่จำเป็นในการใช้เป็นตัวสนับสนุนสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์
4. ผู้นำมีบทบาทในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรของพวกเขา
5. ผู้นำมีบทบาทในการธำรงไว้ซึ่งองค์กรเพื่อให้คงอยู่ต่อไป
6. ผู้นำควรรักษาความเป็นเอกภาพและความร่วมมือในหมู่ผู้ตามในองค์กรของพวกเขาและความสมดุลของการพัฒนา
7. ผู้นำควรจัดให้มีพื้นที่หรือเชิญชวนให้มีการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์
8. ผู้นำควรคิดริเริ่ม ชี้แนะ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด
9. ผู้นำเชิงอิสลามที่มีประสิทธิผลจะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เช่น ความมุ่งมั่น ความยุติธรรม และความไว้วางใจ เป็นต้น

Abed (2006: 82-83) ให้ทัศนะว่า เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 9 ของผู้นำเชิงอิสลามข้างต้นมา เชื่อมโยงเข้ากับวิธีการแห่งภาวะผู้นำแบบตะวันตกทั้ง 4 รูปแบบ (Fourth Western Leadership Approaches) จะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงอิสลามกับวิธีการแห่งภาวะผู้นำแบบตะวันตก

วิธีการแห่งภาวะผู้นำ	องค์ประกอบแห่งวิธีการ	หลักการภาวะผู้นำอิสลาม
วิธีการแห่งอำนาจอิทธิพล (Power-Influence approach)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลลัพธ์ที่ประสงค์ของภาวะผู้นำ คือ การใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง และเป้าหมายดังกล่าวนี้เป็นเป้าหมายของผู้นำหรือเป้าหมายร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม</li> <li>2. อิทธิพลเป็นระดับของการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ยังรวมถึง การชักจูงโดยใช้เหตุผล การแลกเปลี่ยน การกดดัน การอุทธรณ์ส่วนบุคคล การปรึกษาหารือ และพันธมิตร</li> <li>3. ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์แห่งอำนาจ</li> <li>4. ปัจเจกบุคคลสามารถใช้อำนาจที่มีที่มาจากทั้ง 5 แหล่งในการชักจูงผู้อื่น</li> </ol>	องค์ประกอบที่ 8 : ผู้นำควรสามารถคิดริเริ่ม ชี้นำ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด
วิธีการแห่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral leadership approaches : 1) วิธีการแห่งผู้นำรับใช้ (Servant-leader approach)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำรับใช้มีหน้าที่หลักคือ การให้บริการ วิธีการแห่งภาวะผู้นำนี้มีความเป็นองค์รวมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริการแก่ผู้อื่น ผู้นำจะรับใช้ผู้ใต้บังคับของเขาโดยช่วยเหลือให้พวกเขาบรรลุประสิทธิผลสูงสุด วิธีการนี้ได้ใช้ตัวบทศาสนาในการกำหนดค่านิยมเพื่อการชี้นำการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ แนวคิด และการปฏิบัติ</li> <li>2. วิธีการนี้ได้ช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิญญาณและวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำ</li> </ol>	<p>องค์ประกอบที่ 1 : ภาวะผู้นำในอิสลามมีฐานที่มาจากความศรัทธาและการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ ﷻ มีจุดเน้นเพื่อการภักดีต่อพระองค์</p> <p>องค์ประกอบที่ 4 : ผู้นำมีบทบาทหลักในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรของเขา</p>

วิธีการแห่ง ภาวะผู้นำ	องค์ประกอบแห่งวิธีการ	หลักการภาวะผู้นำอิสลาม
	<p>จะเป็นผู้กำหนดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>3. วิธีการนี้ได้ช่วยให้ผู้ตามมีการรวมตัวกัน ก่อให้เกิดสำนักแห่งความเป็นชุมชน</p> <p>4. ความรู้จะถูกนำมาใช้แทนอำนาจในการ ชักจูงหรือแสดงอิทธิพลต่อผู้อื่น และให้ ความสำคัญต่อค่านิยม เช่น ความ ไว้วางใจ การปรึกษาหารือร่วมกัน ความ ร่วมมือ การดูแล การรับฟัง การวิพากษ์ อย่างสร้างสรรค์ ความรัก ความฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมบูรณ์ นิยม การทำงานหนัก ประสิทธิภาพ</p>	<p><u>องค์ประกอบที่ 6</u> : ผู้นำควร รักษาความเป็นเอกภาพและ ความร่วมมือในหมู่ผู้ตามใน องค์การของพวกเขาและโมเมนตัมของความสำเร็จของพวกเขา</p> <p><u>องค์ประกอบที่ 7</u> : ผู้นำควรให้ พื้นที่หรือเชิญชวนสู่การวิพากษ์ อย่างสร้างสรรค์</p>
<p>วิธีการแห่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership approaches : 2) ภาวะผู้นำเชิง แลกเปลี่ยนและภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional &amp; Transformational Leadership)</p>	<p>1. ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการ แลกเปลี่ยนด้วยรางวัลกับผู้ตามสำหรับ งานที่ทำ ผู้นำจะเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์แก่ผู้ ตาม และจะให้คุณค่าพวกเขาตามงานที่ ได้มอบหมายให้ทำ</p> <p>2. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสามารถในการ นำการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>3. ผู้นำจะกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ช่วย ให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายของกลุ่ม ปฏิบัติงานได้มากกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ เป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้มีการใช้ ความคิด และสร้างความสัมพันธ์กับ ปัจเจกบุคคล</p> <p>4. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเปลี่ยนแปลงหรือขยาย ความสนใจของผู้ตามของพวกเขาและ สร้างความตระหนักและการยอมรับต่อ จุดมุ่งหมายและพันธกิจของกลุ่ม ผู้นำเชิง ปฏิรูปจะโน้มน้าวผู้ตามให้มองข้าม</p>	<p><u>องค์ประกอบที่ 2</u>: ผู้นำจะต้อง กำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์) ให้กับองค์การ</p> <p><u>องค์ประกอบที่ 8</u>: ผู้นำจะต้อง สามารถคิดริเริ่ม ชี้นำ และ ควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด</p> <p><u>องค์ประกอบที่ 3</u> : ผู้นำควร สื่อสารวิสัยทัศน์ของพวกเขา ให้กับผู้อื่นในแนวทางที่นำไปสู่ การสร้างข้อผูกมัดที่เข้มแข็งที่ จำเป็นสำหรับใช้เพื่อการบรรลุ เป้าหมายที่พึงประสงค์</p> <p><u>องค์ประกอบที่ 5</u> : ผู้นำมี บทบาทในการรักษาให้องค์การ</p>

วิธีการแห่ง ภาวะผู้นำ	องค์ประกอบแห่งวิธีการ	หลักการภาวะผู้นำอิสลาม
	<p>ผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของ กลุ่ม ดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ ตามมีการยกระดับค่านิยมและแรงจูงใจที่ สูงขึ้น</p> <p>5. วิธีการเชิงปฏิรูปจะนำมาซึ่งรูปแบบใหม่ ของวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>สามารถคงอยู่ต่อไป</p> <p>องค์ประกอบที่ 4 : ผู้นำมี บทบาทหลักในการสร้างและ รักษาวัฒนธรรมขององค์กร</p>
3. วิธีการแห่ง คุณลักษณะ	1. ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะบางอย่าง ผู้นำ จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการสืบทอด หรือมีคุณลักษณะทางพฤติกรรมที่ เหนือกว่าบุคคลทั่วไป	<p>องค์ประกอบที่ 9 : ผู้นำเชิง อิสลามที่มีประสิทธิผลจะมี คุณลักษณะแห่งภาวะผู้นำ บางอย่าง เช่น ความมุ่งมั่น ความเป็นธรรม และอื่นๆ</p>

จากตารางข้างต้น (ตารางที่ 2.1) เมื่อพิจารณาหลักการภาวะผู้นำเชิงอิสลามทั้ง 9 องค์ประกอบตามกรอบแห่งวิธีการภาวะผู้นำแบบตะวันตกทั้ง 4 รูปแบบ จะพบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงอิสลามที่สัมพันธ์กับวิธีการแห่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ องค์ประกอบที่ 8 คือ ผู้นำจะต้องสามารถคิดริเริ่ม ชี้นำ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์ประกอบที่ 3 คือ ผู้นำควรสื่อสารวิสัยทัศน์ของพวกเขาให้กับผู้อื่นในแนวทางที่นำไปสู่การสร้างข้อผูกมัดที่เข้มแข็งที่จำเป็นสำหรับใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ องค์ประกอบที่ 5 คือผู้นำมีบทบาทในการรักษาให้องค์กรสามารถคงอยู่ต่อไป และองค์ประกอบที่ 4 คือผู้นำมีบทบาทหลักในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้นำในอิสลามจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์) ขององค์กร ผู้ที่มีภาวะผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถชี้นำการปฏิบัติต่างๆ ของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ Rafik Beekun (1999 อ้างถึงใน Aabed, 2006: 71) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ที่จะนำพาวิสัยทัศน์สู่จุดมุ่งหมาย และจะต้องให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำในอิสลามจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดริเริ่ม ชี้นำ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงสู่จุดมุ่งหมายที่ประสงค์ ในช่วงที่ท่านเราะฮะสุล ﷺ มีชีวิตอยู่ในนครมะดีนะห์ ซึ่งเป็นเมืองที่มีมุสลิมบางคนที่มีตำแหน่งสูงมีลักษณะเป็นผู้นำไว้หลังหลอก พวกเขาได้ใช้ความพยายามทุกวิถีทางเพื่อบั่นทอนอิสลามให้อ่อนแอลง แต่ด้วยความอัจฉริยภาพของท่านเราะฮะสุล ﷺ ท่านสามารถเอาชนะต่อความพยายามดังกล่าวนี้ได้ อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว คนมักจะทำด้านการศึกษาเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงจำเป็นต้องปลูกฝังความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็น นอกจากนี้ ผู้นำ

จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการพูดและสื่อสารด้วยข้อเขียน และที่สำคัญยิ่ง ผู้นำควรเป็นครูต้นแบบ ดังที่ท่านเราะฮูล رضي الله عنه ได้แสดงความเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ประจักษ์มาแล้ว (Abed, 2006: 74)

จากการศึกษาหะดีษและสุนนะห์ของท่านเราะฮูล رضي الله عنه และจากอายะห์อัลกุรอาน Abdul Ghani Barrie (1997 อ้างถึงใน Abed, 2006: 74-75) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้นำเชิงอิสลามมี 25 คุณลักษณะ อันได้แก่ ความสามารถ ความกล้าหาญ ความสุขุม ความสามารถในการฟัง การเป็นแบบอย่าง ความยุติธรรม ความฉลาด ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความรู้ ความเป็นอิสระ ความเป็นสายกลาง สูงศักดิ์ การจัดการ บุคลิกภาพ คุณภาพ ความรับผิดชอบ การเสียสละ ที่มั่งคั่ง ความเข้าใจ ความสามารถรอบตัว วิทยปัญญา ความหนุ่ม และความกระตือรือร้น

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

### 2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง การที่พนักงานได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ และต้องรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ลัทธิกาล ศรีวะระมย์ (อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิก อยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 12) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ การหวงแหนองค์การของตน รวมถึงการสวามิภักดิ์ต่อองค์การ ถือว่าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ

วันชัย มีชาติ (2548: 57-56) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง สภาวะที่พนักงานผูกพันตัวเองเข้ากับองค์การใดองค์การหนึ่งและเป้าหมายขององค์การนั้นๆ และมีความต้องการที่จะรักษาสถานการณืเป็นสมาชิกขององค์การได้ ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความเกี่ยวข้องกับองค์การและเป็นคนหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ต้องการทำงาน และจะทำให้คนงานในองค์การมีอัตราการเข้าออกงานต่ำ

ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2551: 46) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ทศนคติของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความรัก ซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในองค์การ จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า

Porter and others (1974: 604 อ้างถึงใน ทินวัตร เงินขาว, 2546) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งบ่งชี้มาในรูป

- 1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป
- 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ
- 3) มีความเชื่ออย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์การ



จากคำจำกัดความข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

#### 2.4.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ต้องการทำงาน และจะทำให้สมาชิกในองค์กรมีอัตราการเข้าออกงานต่ำ (วันชัย มีชาติ, 2548: 57-56) นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Buchanan (1974: 534 อ้างถึงใน พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์, 2548) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดเพราะ

- 1) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้การปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 2) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

ภรณ์ กীরติบุตร (2529: 97 อ้างถึงใน ทิพวรรณ โอษคลัง, 2550) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับควมมีประสิทธิภาพขององค์กรดังนี้

- 1) พนักงานมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริง มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง
- 2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3) โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4) ความรู้สึกผูกพัน (Commitment) บุคคลที่รู้สึกผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์กร และมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

Porter, et al. (1974 อ้างถึงใน วิภาดา คุปตานนท์, 2551) การจัดการและพฤติกรรมองค์กร เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ หน้า181) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากมีลักษณะเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวม มิใช่เป็นเรื่องเฉพาะตัวอย่างเช่นเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรับผิดชอบโดยรวมที่มีต่อทีมงานและองค์กรในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

Steer (1977: 48-57 อ้างถึงใน สุภัทรสองจี สวয়วงศ์พันธ์, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

2) ความผูกพันต่อองค์การ ค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

Steer & Porter (1979: 303-306 อ้างถึงใน สุภัทรสองจี สววงค์พันธ์, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามขั้นของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ในกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์การ (Organizational Attachment) ดังนี้

1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกทีบุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่ง เรียกว่าขั้นที่ หนึ่ง (First Stage)

2) การมีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมในการเป็นสมาชิกขององค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายองค์การซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างไปจากความเกี่ยวพันกับองค์การ หรือความเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Attachment, Organizational Memberships) โดยผลการศึกษาของ Steer และ Porter พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การและพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำและมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การ จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์การ (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การหรือออกจากองค์การ

### 2.4.3 ความผูกพันต่อองค์การของครู

Nias (1981: 189) ให้ทัศนะว่าความผูกพัน หมายถึงคำที่ครูมักจะใช้อธิบายตัวตนของเขาเองและผู้อื่น ความผูกพันอาจมองเป็นคุณภาพที่เป็นตัวจำแนก คำว่า “กลุ่มผู้ที่เอาใจใส่” หรือ “กลุ่มผู้อุทิศตน” ออกจาก “กลุ่มผู้ที่ไม่เอาใจใส่ต่อเด็กๆ” หรือ “ผู้ซึ่งเอาความสะดวกของตนเป็นที่ตั้ง” นอกจากนี้ คำว่าความผูกพันยังสามารถจำแนกกลุ่ม “ผู้ที่ทำงานอย่างมีมาตรฐาน” ออกจากกลุ่ม “ผู้ที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน”

Tyree (1996: 298) ครูจะต้องมีความผูกพันอยู่ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากหากไม่มีความผูกพัน ครูจะไม่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่กำลังที่จะปฏิบัติงานสอนให้มีประสิทธิภาพ ในที่นี้ความผูกพันจะหมายถึง “การเข้ากันได้ของครู” “การมีส่วนร่วม” และ “ความซื่อสัตย์ต่อโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การที่เป็นทางการ”

Firestone (1996) กล่าวว่า ความผูกพันนอกจากจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน การหนีงาน การเบี่ยงเบน และการไม่ทุ่มเทของครูแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน

Porter, et al. (1974 อ้างถึงใน Abdulkham Hengpiya, 2006: 40) กล่าวว่า ครูที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรและมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนอย่างสุดกำลังเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมมีแนวโน้มที่จะรักหน่วยงานและใช้ความพยายามอย่างสุดกำลังในการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

Riley, et al. (1997 อ้างถึงใน Abdulkham Hengpiya, 2006: 40) กล่าวว่า ระดับความผูกพันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิบัติงานและคุณภาพของครู ผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับครูมืออาชีพบางคนกล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของระดับความผูกพันของครูเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน กล่าวอีกนัยหนึ่ง กุญแจที่นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับการพัฒนา ฝึกอบรมทักษะ และสภาพการทำงานด้านการสอนของครู กล่าวคือ การยกระดับความเป็นมืออาชีพของครูและการสอน ทั้งนี้เพราะความเป็นมืออาชีพของครูจะส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีผลทางบวกต่อการพัฒนางานของครูและการพัฒนาผู้เรียน

Louis (1998) กล่าวว่า ความผูกพันของครูอาจเพิ่มหรือลดลงอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้เรียน การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และนโยบายการศึกษาชาติ

Mowday, et al. (1979 อ้างถึงใน Abdulkham Hengpiya, 2006: 41-42) กล่าวว่า เขาได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรที่มีชื่อเรียกว่า Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) เพื่อใช้ประเมินการเข้ากันได้ของปัจเจกบุคคล (Individual's Identification with) และการมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement in a Particular Organization) สามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เครื่องมือดังกล่าวนี้พัฒนาขึ้นเพื่อวัดองค์ประกอบทั้งสามของความผูกพันต่อองค์กร คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้องค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

## 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า งานวิจัยที่มีอยู่มีการดำเนินการทั้งในส่วนบริบทที่ไม่ใช่สถานศึกษา เช่น งานวิจัยของวันดี ทับทิม (2546) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ กรวรรณ ตูอ่อน (2548) เรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก” และบริบทของสถานศึกษา เช่น งานวิจัยที่ทำโดย ทิพวรรณ โอชคลัง (2549) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต1” พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต” ฉัตรชัย ทานะมัย (2546) เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพลบุรี” ฐาปะณี จุลินทร (2550) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร สุภัทสรองจี สวยวงศ์พันธ์ (2546) เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” ลำพูน เอกฐิน (2542) เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” และ Geijssel & Jantzi (2003) เรื่อง “ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและความพยายามสู่การปฏิรูปโรงเรียน”

งานวิจัยที่นำเสนอมาข้างต้นได้ให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมปอง จำปานิล (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5” พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทิน สุทธิอาจ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตธานี” พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่าโดยภาพรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี” พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก 2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

สุพาณี ไทยเจริญ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำการประปานครหลวง” พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ระดับความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ และระดับความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวกอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ในแต่ละเดือน และระดับความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร แต่เป็นความสัมพันธ์เชิงลบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ธนวรรณ สุระธรรมนิติ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง” พบว่า 1. ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต1 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต1 จำแนกตามเพศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร และด้านความต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความเต็มใจ หุ้มเท เสียสละเวลาให้องค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต1 จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง



สถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร และด้านความต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความเต็มใจ พุ่มเท เสียสละเวลาให้องค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กร

วันดี ทับทิม (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1” พบว่า 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กรวรรณ คู่ออน (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก” พบว่า 1) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติกส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพวรรณ โอษคลัง (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaleyเขต1” พบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล อยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธาความจงรักภักดีและความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษตราด” พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 30

ฉัตรชัย ทานะมัย (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพลบุรี” พบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือด้านการตั้งใจเชิงตลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 2. ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านของความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพที่มีประสิทธิภาพและด้านความมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยอมรับเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงและด้านความเชื่อมั่นในบริบทของโรงเรียน 3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อยได้ คือ ด้านการตั้งใจเชิงตลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการเป็นแบบอย่าง

ฐาปะณี จุลินทร (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.88$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ( $x = 4.20$ ) ด้านความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ( $x = 3.82$ ) และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ ( $x = 3.50$ ) 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร ได้แก่ปัจจัยด้านสถานภาพ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในวิชาชีพ

สุภัทรสองจี สวয়วงศ์พันธ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พบว่า 1) ข้อมูลทั่วไปของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิตที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ประจำ ร้อยละ 66.2 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.7 มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 39.9 ระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 80.3 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี ร้อยละ 42.4 สถานภาพสมรส ร้อยละ 54 และ สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 31.1 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต โดยภาพรวม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานเห็นด้วยในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .36 3) ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต โดย

ภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .37

4) การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ หน่วยงานมรสังกัด พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน 5) อาจารย์ที่มีอายุ 26-30 ปี มีความแตกต่างจากอาจารย์ที่มีอายุ 31-40 ปี และ 41 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป 6) อาจารย์ประจำและอาจารย์อัตราจ้างมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป 7) อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป 8) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิตเป็นไปในทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .04

ลำพูน เอกฐิน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ส่วนปัจจัยความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าครูที่เป็นโสด 3) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าครูที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี 4) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือนมากกว่า 25,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงานมากกว่าครูที่มีเงินเดือนระหว่าง 10,001 -25,000 บาท 5) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูผู้ปฏิบัติการสอน ในขณะที่เดียวกันผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าหมวด มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรมากกว่าครูที่ปฏิบัติการสอน 6) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานในโรงเรียนมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กรและด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรมากกว่าครูที่มีอายุการทำงานในโรงเรียนไม่เกิน 10 ปี 7) ปัจจัยความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายในด้านความมีอิสระจากงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ส่วนปัจจัยความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอกด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด และปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด

Geijssel & Jantzi (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของครูและความพยายามสู่การปฏิรูปโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลด้านวิสัยทัศน์และการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีอิทธิพลต่อทั้งความผูกพันต่อองค์การและความพยายามสู่การปฏิรูปโรงเรียน