



ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
BUDDHIST LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY

เมลดา สุวรรณดี
Melada Suwandee

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Buddhapanya Sri Thawarawadee Buddhist
College, Thailand

Corresponding Author's Email: teacher.aom9307@gmail.com

Received: 6 August 2026; Revised: 3 September 2026; Accepted: 29 September 2026

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

เมตตา สุวรรณดี

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และสถานะ BANI World ซึ่งประกอบด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการทำความเข้าใจ โดยศึกษาจากแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย งานวิชาการทางการบริหารการศึกษา และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สัปปุริสธรรม 7 พรหมวิหาร 4 และกัลยาณมิตรธรรม 7 ผลการสังเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธมีได้หมายถึงเพียงการที่ผู้บริหารมีคุณธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการนำองค์การที่บูรณาการปัญญา คุณธรรม ความสัมพันธ์ และสมรรถนะการบริหารเข้าด้วยกัน โดยสัปปุริสธรรม 7 ทำหน้าที่เป็นฐานด้านปัญญา การรู้ตน การรู้บริบท และการตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 เป็นฐานของการบริหารคนด้วยเมตตา ความเข้าใจ และความเป็นธรรม ส่วนกัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นฐานของการสื่อสาร การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาบุคลากร จากการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนเสนอ Buddhist Educational Leadership Model for the 21st Century: W-C-D Model ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ Wisdom-Based Leadership (ปัญญา นำ), Compassionate Management (เมตตา บริหาร), และ Developmental Relationship (กัลยาณมิตร พัฒนา) ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดนโยบาย การบริหารครู การพัฒนาผู้เรียน การใช้ AI และเทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม การจัดการความขัดแย้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน โมเดลดังกล่าวสะท้อนแนวคิดสำคัญว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควร คิดด้วยปัญญา บริหารด้วยเมตตา และพัฒนาคนด้วยความเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอน พัฒนาคุณภาพการศึกษา และดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพุทธ; ผู้บริหารสถานศึกษา; ศตวรรษที่ 21; BANI World; หลักพุทธธรรม

BUDDHIST LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY

Melada Suwandee

Abstract

This academic article aims to analyze and synthesize the concept of Buddhist leadership for school administrators in the 21st century amid technological and social transformation and the conditions of the BANI World, characterized by brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. The analysis draws on contemporary leadership concepts, educational administration literature, and three sets of Buddhist principles: the Seven Sappurisadhammas, the Four Brahmavihāras, and the Seven Kalyāṇamittadhammas. The synthesis indicates that Buddhist leadership is not merely concerned with the personal morality of administrators; rather, it represents a leadership process that integrates wisdom, ethics, relationships, and managerial competencies. The Seven Sappurisadhammas provide a foundation for wisdom, self-awareness, contextual understanding, and decision-making. The Four Brahmavihāras serve as a foundation for people management based on loving-kindness, compassion, appreciative joy, and fairness, while the Seven Kalyāṇamittadhammas support communication, coaching, mentoring, and personnel development. Based on this synthesis, the article proposes the Buddhist Educational Leadership Model for the 21st Century: W-C-D Model, comprising three dimensions: Wisdom-Based Leadership, Compassionate Management, and Developmental Relationship. The model can be applied to policy formulation, teacher management, student development, the ethical use of artificial intelligence and digital technologies, conflict management, organizational culture building, and collaboration with parents and communities. The model emphasizes that school administrators in the 21st century should lead with wisdom, manage with compassion, and develop people through constructive developmental relationships in order to enhance organizational adaptability, educational quality, ethical governance, and sustainable school development.

Keywords: Buddhist leadership; school administrators; 21st century; BANI World; Buddha dhamma

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา ทั้งจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความหลากหลายของผู้เรียนและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้น สถานศึกษาจึงมิได้มีบทบาทเพียงถ่ายทอดความรู้ หากต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา สื่อสาร ทำงานร่วมกับผู้อื่น ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร พัฒนาครู ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดย Schleicher (2015) ชี้ให้เห็นว่า ระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้ทั้งผู้บริหารและครูสามารถมีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลยิ่งทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารต้องรับผิดชอบทั้งการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของครูและบุคลากร การจัดหาและบริหารโครงสร้างพื้นฐาน การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ตลอดจนการกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์อย่างเหมาะสม Boeskens และ Meyer (2025) อธิบายว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของการศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่ยุทธศาสตร์และการกำกับดูแล หลักสูตรและการประเมิน การพัฒนาศักยภาพครู การบริหารทรัพยากรบุคคล ไปจนถึงระบบติดตามและประเมินผล ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถทั้งด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยี การเรียนรู้ และการนำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กัน

นอกจากความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแล้ว สังคมปัจจุบันยังมีลักษณะของความไม่แน่นอน ความเปราะบาง และความซับซ้อนที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบที่ไม่เป็นไปตามลำดับเหตุและผลแบบเดิม ผู้บริหารจึงต้องเผชิญทั้งความกดดันในการตัดสินใจ ความวิตกกังวลของบุคลากร ความหลากหลายของข้อมูล และความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เกี่ยวข้อง การบริหารสถานศึกษาในบริบทดังกล่าวจึงไม่สามารถอาศัยเพียงอำนาจตามตำแหน่งหรือการควบคุมตามระเบียบเท่านั้น แต่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ ความยืดหยุ่น การบริหารความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจภายในองค์กรควบคู่กัน ความสำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษาปรากฏอย่างชัดเจนในรายงาน Global Education Monitoring Report 2024/5: Leadership in Education ซึ่งเสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพการศึกษา โดยผู้นำทางการศึกษาควรมีสมรรถนะสำคัญอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดความคาดหวังและทิศทางขององค์กร การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการพัฒนาบุคลากร (Global Education Monitoring Report Team, 2024) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมและสั่งการไปสู่การเป็นผู้นำการเรียนรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างความร่วมมือ และผู้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม ความสามารถด้านการบริหารและเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการนำสถานศึกษาในบริบทที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลาย เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับมนุษย์ ทั้งครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย ผู้บริหารจึงต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนสามารถตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ในบริบทของสังคมไทย พระพุทธศาสนามีหลักธรรมหลายประการที่สามารถนำมาประยุกต์เป็นฐานของภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับปัญญา การบริหารตน การบริหารคน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลักสัปปริสธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่สะท้อนคุณลักษณะของบุคคลผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์เป็นฐานด้านการคิดวิเคราะห์ การประเมินสถานการณ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารได้ (อง.สตตก. (ไทย) 23/68/143-146) ส่วนพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักธรรมที่เอื้อต่อการบริหารบุคลากรด้วยความเข้าใจ ความปรารถนาดี การสนับสนุนความสำเร็จของผู้อื่น และการวางตนอย่างเป็นธรรม ขณะที่กัลยาณมิตรธรรม 7 แสดงถึงคุณลักษณะของผู้ที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ให้คำแนะนำ รับฟัง อธิบายเรื่องที่ซับซ้อน และชี้นำผู้อื่นไปในทางที่เหมาะสม (อง.สตตก. (ไทย) 23/34/33) หลักธรรมทั้งสามชุดจึงสามารถเชื่อมโยงกับบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการตัดสินใจ การบริหารคน การสื่อสาร และการพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาร่วมกันจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธมิได้หมายถึงเพียงการนำหลักธรรมมาใช้เสริมคุณธรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารเท่านั้น หากเป็นการบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับกระบวนการนำองค์การ ตั้งแต่การรู้เท่าทันตนเอง การวิเคราะห์บริบท การกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ การบริหารความสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เน้นการพัฒนาคน การสร้างความร่วมมือ และการมุ่งผลลัพธ์ทางการเรียนรู้มากกว่าการใช้อำนาจตามโครงสร้างเพียงอย่างเดียว (Global Education Monitoring Report Team, 2024; Schleicher, 2015)

ดังนั้น บทความเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21” จึงมุ่งศึกษาความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักสัปปริสธรรม 7 พรหมวิหาร 4 และกัลยาณมิตรธรรม 7 เพื่อเชื่อมโยงกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ และนำไปสู่กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ประกอบด้วยปัญญาในการนำ คุณธรรมในการบริหาร และกัลยาณมิตรในการพัฒนาคน อันเป็นแนวทางสำหรับการบริหารสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง พัฒนาคุณภาพการศึกษา และดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และระบบการศึกษาทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนกว่าการบริหารงานตามโครงสร้างและระเบียบ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดทิศทาง พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ นำการเปลี่ยนแปลง ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี สร้างความร่วมมือ ตลอดจนบริหารบุคลากรภายใต้บริบทที่มีความไม่แน่นอน UNESCO เสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดความคาดหวังและทิศทาง การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การส่งเสริมความร่วมมือ และการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งระบุว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ ด้านการใช้ข้อมูล การวางแผน การสื่อสาร ความตระหนักรู้ในตนเอง และการกำกับตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ (Global Education Monitoring Report Team, 2024).

1. แนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และอิทธิพลในการขับเคลื่อนบุคคลและองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ สามารถมองอนาคตและกำหนดทิศทางสถานศึกษาอย่างชัดเจน 2) การคิดเชิงระบบ สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ในสถานศึกษา 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายและแผนงาน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำบุคลากรให้ปรับตัว 5) ภาวะผู้นำดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อพัฒนาการบริหารและการเรียนรู้ 6) การบริหารนวัตกรรม ส่งเสริมการคิดริเริ่มและการทดลองสิ่งใหม่ 7) การสื่อสาร สามารถสร้างความเข้าใจร่วมและให้ข้อมูลย้อนกลับ 8) การสร้างเครือข่ายและการทำงานเป็นทีม เปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม 9) การตัดสินใจบนฐานข้อมูล ใช้ข้อมูลร่วมกับวิจารณ์ญาณทางวิชาชีพ และ 10) ความสามารถในการปรับตัว สามารถเปลี่ยนวิธีดำเนินงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ UNESCO ที่เน้นภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน และการพัฒนาคนเป็นแกนสำคัญของผู้นำสถานศึกษา (Global Education Monitoring Report Team, 2024).

สำหรับบริบทดิจิทัล สุวรรณ มานพ, โกสุม สายใจ และพี ม่วงนนท์ (2568) ระบุว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงและสามารถประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) มิได้หมายถึงเพียงการที่ผู้บริหารเป็นผู้มีศีลธรรมหรือประพฤติดี แต่หมายถึงการนำหลักพุทธธรรมมาเป็นฐานกำกับกระบวนการนำ ตั้งแต่การรู้เท่าทันตนเอง การเข้าใจคนและบริบท การวิเคราะห์เหตุและผล การตัดสินใจอย่างมีสติและปัญญา การบริหารความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ไปจนถึงการนำองค์การสู่เป้าหมายโดยคำนึงถึงคุณธรรม ความเป็นธรรม และประโยชน์ส่วนรวม การบูรณาการจริยธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะสติ ความเมตตา และการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมสามารถส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความยั่งยืนในการบริหารองค์การ ขณะที่การศึกษาหลักสัพพ

ริสธรรม 7 กับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของพระมหาจิรศักดิ์ คุณวิโส (2569) พบว่า หลักรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคลสามารถเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนได้

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงเป็นการประสานสมรรถนะในการนำกับคุณธรรมในการกำกับกับการนำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางการบริหารควบคู่กับสติ ปัญญา เมตตา ความรับผิดชอบ และความเข้าใจมนุษย์ มิใช่มุ่งประสิทธิผลขององค์การโดยแยกออกจากวิธีการและผลกระทบต่อบุคคล

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงพุทธในศตวรรษที่ 21

จากการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยกับหลักพุทธธรรม สามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเชิงพุทธได้ 9 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์บนฐานคุณธรรม กำหนดทิศทางโดยคำนึงทั้งประสิทธิผลและความถูกต้อง 2) รู้เท่าทันตนเอง มีสติ รู้จุดแข็ง จุดอ่อน อารมณ์ และอคติของตน 3) ตัดสินใจด้วยปัญญาและข้อมูล วิเคราะห์เหตุ ปัจจัย และผลกระทบอย่างรอบด้าน 4) บริหารคนด้วยเมตตา และความเป็นธรรม เข้าใจความแตกต่างและรักษาสสมดุลระหว่างความเอื้ออาทรกับหลักการ 5) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ รับฟัง ให้คำแนะนำ และสร้างความไว้วางใจ 6) ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับวิธีดำเนินงานโดยไม่สูญเสียเป้าหมายและคุณค่าหลัก 7) ใช้เทคโนโลยีและ AI อย่างมีจริยธรรม คำนึงถึงความปลอดภัย ความเป็นธรรม และผลกระทบต่อผู้เรียน 8) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ทำหน้าที่เป็นผู้โค้ช พี่เลี้ยง และผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และ 9) สร้างความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ UNESCO ที่ให้ความสำคัญกับ self-awareness การสื่อสาร การใช้ข้อมูล การพัฒนาคน และภาวะผู้นำแบบร่วมมือ อีกทั้งงานวิจัยไทยล่าสุดยังพบว่า องค์ประกอบด้านจริยธรรม ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะมิติด้านจริยธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ แรงจูงใจ และความร่วมมือ (พนิดา ฐานันท์แก้ว และศิษณพงศ์ ศรีจันทร์, 2569)

4. ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารสถานศึกษาในสภาวะ BANI

สภาวะ BANI World ประกอบด้วย Brittle ความเปราะบาง Anxious ความวิตกกังวล Nonlinear ความไม่เป็นเส้นตรง และ Incomprehensible ความยากต่อการทำความเข้าใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนความสามารถในการปรับระบบบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธ สามารถอธิบายการตอบสนองต่อ BANI ได้ดังนี้

1) Brittle – ความเปราะบาง ต้องใช้ปัญญา ความยืดหยุ่น การรู้ประมาณ และการเตรียมทางเลือก เพื่อให้องค์กรสามารถฟื้นตัวเมื่อระบบถูกกระทบ

2) Anxious – ความวิตกกังวล ต้องใช้เมตตา กรุณา สติ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ เพื่อช่วยลดความกังวลของครู บุคลากร และผู้เรียน

3) Nonlinear – ความไม่เป็นเส้นตรง ต้องใช้การคิดเชิงระบบ การรู้เหตุรู้ผล การใช้ข้อมูล และการติดตามผลย้อนกลับ เพราะการกระทำหนึ่งอาจก่อผลหลายด้านและไม่เป็นไปตามลำดับที่คาดไว้ และ

4) Incomprehensible – ความยากต่อการทำความเข้าใจ ต้องใช้สติ ปัญญา การยอมรับข้อจำกัดของความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อลดการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนในสถานการณ์ที่ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์

พระมหาบันเจตรัถิรจิตโต (บรรเทาใจ) (2567) สังเคราะห์ว่า ผู้นำในสถานะ BANI จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว การคิดเชิงวิพากษ์ ความฉลาดทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งสามารถบูรณาการกับหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมศักยภาพการนำองค์กรได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการบูรณาการสมรรถนะการบริหารสมัยใหม่กับคุณธรรมและปัญญาภายในของผู้นำ ผู้บริหารต้องสามารถคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ ใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคน และสร้างเครือข่าย ขณะเดียวกันต้องมีสติ ปัญญา เมตตา ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งสามารถสรุปแก่นสำคัญได้ว่า คิดด้วยปัญญา บริหารด้วยเมตตา สื่อสารอย่างกัลยาณมิตร และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ

บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น จากเดิมที่มุ่งเน้นการบริหารตามระเบียบและโครงสร้างองค์กร ไปสู่การเป็นผู้นำที่ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพการเรียนรู้ การพัฒนาครู การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล UNESCO ระบุว่า ผู้นำทางการศึกษายุคปัจจุบันควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง มุ่งเน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมความร่วมมือ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Global Education Monitoring Report Team, 2024) ขณะที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนดภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม การบริหารงานชุมชนและเครือข่าย ตลอดจนการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2569) บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ 7 ประการ ได้แก่

1) ผู้นำทางวิชาการ ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ พัฒนาหลักสูตร นิเทศการสอน ใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดย He, Guo, และ Abazie (2024) พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาวิชาชีพครู และชนิดา สารทอง และธิดาวัลย์ อุ่นกอง (2568) ชี้ว่า ผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องผสานภาวะผู้นำทางวิชาการกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ลดแรงต้าน และนำบุคลากรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งเป็นบทบาทที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้โดยตรงในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2569)

3) ผู้นำดิจิทัล ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมสมรรถนะดิจิทัลของครู ใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร และกำกับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม วาสนา ดิษฐ์ประดับ กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลิ่นงาม (2567) เสนอว่า ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทั้งในงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป 4) ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็น และการเรียนรู้ต่อเนื่อง โดย UNESCO เน้นว่าการแบ่งปันภาวะผู้นำและการสร้างสภาพแวดล้อมที่สมาชิกมีคุณค่าเป็นเงื่อนไขสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Global Education Monitoring Report Team, 2024)

4) ผู้พัฒนาครูและบุคลากร ต้องส่งเสริมการนิเทศ การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง UNESCO ถือว่าเป็นหนึ่งในมิติหลักของภาวะผู้นำทางการศึกษา และ He et al. (2024) ยืนยันว่าการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 6) ผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ต้องเชื่อมโยงครู ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา โดย UNESCO ระบุว่าความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยเสริมธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบ และความยืดหยุ่นของสถานศึกษา (Global Education Monitoring Report Team, 2024)

5) ผู้รักษาลัทธิธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ ต้องบริหารด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม มีส่วนร่วม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ UNESCO และมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของ ก.ค.ศ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2567)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องปฏิบัติหลายบทบาทควบคู่กัน ทั้งการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำดิจิทัล ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ผู้พัฒนาบุคลากร ผู้ประสานเครือข่าย และผู้รักษาลัทธิธรรมาภิบาล บทบาทเหล่านี้สะท้อนการเปลี่ยนจากการบริหารเชิงอำนาจไปสู่การบริหารที่เน้นการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม นวัตกรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นฐานสำคัญสำหรับการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

หลักพุทธธรรมที่ใช้เป็นฐานของภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมที่ครอบคลุมทั้งด้าน ปัญญา การบริหารตน การบริหารคน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการพัฒนาบุคลากร บทความนี้จะเลือกหลักพุทธธรรม 3 ชุด ได้แก่ สปัปปีริสธรรม 7 พรหมวิหาร 4 และกัลยาณมิตรธรรม 7 มาเป็น

ฐานในการสังเคราะห์ โดยสัปปริสธรรม 7 เป็นฐานของปัญญาและการตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 เป็นฐานของการบริหารคนและความสัมพันธ์ และกัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นฐานของการสื่อสาร การให้คำปรึกษา และการพัฒนาบุคลากร

1. สัปปริสธรรม 7 ฐานแห่งปัญญาและการตัดสินใจ

สัปปริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตร ประกอบด้วยความเป็นผู้รู้ธรรม รู้ความหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล (อง.สตตก. (ไทย) 23/68/143-146) เมื่อนำมาประยุกต์กับการบริหารสถานศึกษา สามารถอธิบายได้ว่า

- 1) อัมมัญญตา การรู้หลักและเหตุ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกฎหมาย นโยบาย ข้อมูล และเหตุปัจจัยของปัญหา จึงสัมพันธ์กับการคิดเชิงระบบและการตัดสินใจบนฐานข้อมูล
- 2) อัตถัญญตา การรู้ความมุ่งหมายและผล ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน
- 3) อัตตัญญตา การรู้ตน ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของตน รวมทั้งพัฒนาการรู้เท่าทันตนเองและการควบคุมอารมณ์
- 4) มัตตัญญตา การรู้ประมาณ ช่วยให้บริหารงบประมาณ บุคลากร เวลา และเทคโนโลยีอย่างสมดุล
- 5) กาลัญญตา การรู้กาลหรือจังหวะที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว
- 6) ปริสัญญตา การรู้ชุมชนและบริบท ช่วยให้เข้าใจครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
- 7) ปุคคลปโรปรัญญตา การรู้ความแตกต่างของบุคคล ช่วยให้สามารถมอบหมายงาน พัฒนา และส่งเสริมบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน ดังนั้น สัปปริสธรรม 7 จึงเป็นฐานด้านปัญญาที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้หลัก รู้เป้าหมาย รู้ตน รู้เวลา รู้บริบท และรู้บุคคล อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

2. พรหมวิหาร 4 ฐานแห่งการบริหารคนและความสัมพันธ์

พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งปรากฏในพระอภิธรรมปิฎก วิภังคปริกขณในหมวดอปัมัตถสัญญา 4 (อภิ.วิ. (ไทย) 35/696-698/440-441) หลักธรรมดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานในการบริหารบุคลากรได้โดยตรง กล่าวคือ เมตตา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความปรารถนาดีและให้เกียรติ กรุณา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ทำให้ผู้บริหารพร้อมรับรู้และช่วยเหลือครู บุคลากร และผู้เรียนเมื่อเผชิญปัญหา มุทิตา คือความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ช่วยส่งเสริมการยกย่อง การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโต ส่วน อุเบกขา คือการวางใจเป็นกลางบนฐานของปัญญาและความเป็นธรรม ช่วยให้ผู้บริหารรักษาสอดคล้องระหว่างความเอื้ออาทรกับกฎเกณฑ์ และตัดสินใจโดยไม่ลำเอียง

ดังนั้น พรหมวิหาร 4 จึงเป็นฐานสำคัญของการบริหารคนและมนุษย์สัมพันธ์ เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดูแลบุคลากรด้วยความเมตตา เข้าใจความทุกข์ ส่งเสริมความสำเร็จ และรักษาความเป็นธรรมควบคู่กัน

3. กัลยาณมิตรธรรม 7 ฐานแห่งการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากร

กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นคุณสมบัติของผู้เป็นมิตรที่ดี ครู หรือผู้ชี้แนะแนวทาง ปรากฏในอังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (อง.สตตก. (ไทย) 23/34/33) ประกอบด้วย 1) ปิโย เป็นผู้นำเข้าใกล้ ทำให้บุคลากรกล้าปรึกษา 2) ครุ เป็นผู้นำเคารพ เกิดจากความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ 3) ภาวนีโย เป็นผู้นำยกย่องและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตน 4) วัตตา จ รู้จักพูด แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ 5) วจนักขโม อดทนต่อถ้อยคำและเป็นผู้ฟังที่ดี 6) คัมภีรญจะ กลัง กัตตา สามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ และ 7) โน จัญฐานเน นิโยชเย ไม่ชักนำผู้อื่นไปในทางที่ไม่สมควร

เมื่อนำมาประยุกต์กับการบริหารสถานศึกษา กัลยาณมิตรธรรม 7 ช่วยเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ ผู้ให้คำปรึกษา ผู้โค้ช พี่เลี้ยง และผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ โดยเน้นความไว้วางใจ การรับฟัง การสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หลักธรรมทั้งสามชุดจึงมีได้ทำหน้าที่เพียงเป็นคุณธรรมประกอบการบริหาร แต่สามารถเป็น โครงสร้างพื้นฐานของกระบวนการนำ ตั้งแต่การคิดและตัดสินใจ การบริหารคน ไปจนถึงการพัฒนาคนและองค์กร อันเป็นฐานสำคัญของการบูรณาการพุทธธรรมกับสมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21

การบูรณาการพุทธธรรมกับสมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21

การบูรณาการพุทธธรรมกับสมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มิใช่การนำหลักธรรมมาเสริมภายหลังจากที่ผู้บริหารมีสมรรถนะทางการบริหารแล้ว หากเป็นการนำหลักธรรมมาใช้เป็นฐานกำกับวิถีคิด การตัดสินใจ การบริหารคน และการนำองค์การตั้งแต่นั้น หลักพุทธธรรมจึงสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบภายในของภาวะผู้นำ ขณะที่สมรรถนะผู้นำร่วมสมัยเป็นกลไกภายนอกในการขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเช่นนี้สอดคล้องกับการศึกษาร่วมสมัยที่เสนอว่า การบูรณาการพุทธธรรมกับภาวะผู้นำสามารถสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลขององค์การกับคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาคน และความรับผิดชอบต่อสังคมได้ (พระมหาจิรศักดิ์ คุณวิโส, 2569; อนุวัตร เลิศประวัติ, 2569)

ในบทความนี้ การบูรณาการดังกล่าวอาศัยหลักธรรม 3 ชุด ได้แก่ สปัปฐม 7 เป็นฐานด้านปัญญาและการตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 เป็นฐานด้านการบริหารคนและความสัมพันธ์ และ กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นฐานด้านการสื่อสาร การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาบุคลากร เมื่อเชื่อมโยงกับสมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสังเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การบูรณาการพุทธธรรมกับสมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21

หลักพุทธธรรม	สมรรถนะผู้นำในศตวรรษที่ 21	การประยุกต์ในบริบทผู้บริหารสถานศึกษา
ธัมมัญญตา รู้หลัก รู้เหตุ	Systems Thinking, Data-Informed Decision Making	วิเคราะห์ปัญหาจากเหตุปัจจัย ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบงาน
อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ผล	Visionary & Strategic Leadership	กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน
อัตถัญญตา รู้ตน	Self-Awareness, Emotional Intelligence	รู้จักแข็ง ใจอ่อน อคติ อารมณ์ และข้อจำกัดของตนก่อนใช้อำนาจหรือตัดสินใจ
มัตถัญญตา รู้ประมาณ	Resource Management, Sustainable Leadership	บริหารคน งบประมาณ เวลา และเทคโนโลยีอย่างสมดุลและพอเหมาะ
กาลัญญตา รู้กาล	Change Leadership, Adaptability	เลือกจังหวะในการเปลี่ยนแปลง รู้ว่าเมื่อใดควรเร่ง ชะลอ หรือปรับกลยุทธ์
ปริสสัญญตา รู้ชุมชน	Stakeholder Management, Network Leadership	เข้าใจผู้ปกครอง ชุมชน เครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
บุคคลปริปญญตา รู้บุคคล	Talent Management, Differentiated Leadership	มอบหมายงาน พัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล
พรหมวิหาร 4	People Management, Ethical Leadership, Team Leadership	บริหารคนด้วยเมตตา กรุณา ส่งเสริมความสำเร็จของผู้อื่น และรักษาความเป็นธรรม
กัลยาณมิตรธรรม 7	Coaching, Mentoring, Communication	เป็นที่ปรึกษา รับฟัง ให้ข้อมูลย้อนกลับ อธิบายเรื่องซับซ้อน และชี้แนะอย่างสร้างสรรค์

แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในสถานศึกษา

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในสถานศึกษาไม่ควรจำกัดอยู่กับการส่งเสริมคุณธรรมส่วนบุคคลของผู้บริหาร แต่ควรแปรไปสู่แนวปฏิบัติในระบบบริหาร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การบริหารบุคลากร การพัฒนาผู้เรียน การใช้เทคโนโลยี การจัดการความขัดแย้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้ สัปปริสธรรม 7 เป็นฐานของการคิดและตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 เป็น

ฐานของการบริหารคน และ กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นฐานของการสื่อสารและพัฒนาบุคลากร แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่เน้นการใช้ข้อมูล นวัตกรรม เทคโนโลยี การมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียน (ชฎาภัทร เปี่ยมอินทร์, 2569; Boeskens & Meyer, 2025).

1. การกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษา

ผู้บริหารควรเริ่มจากการกำหนดนโยบายบนฐานของ ธรรม์มัญญตา คือการรู้หลักและเหตุ อรรถัญญตา คือการรู้เป้าหมาย และ ปริสัญญุตตา คือการเข้าใจบริบทของชุมชน ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนพัฒนาสถานศึกษา นโยบายจึงไม่ควรถูกกำหนดจากส่วนบริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่ควรอาศัยข้อมูลของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ความต้องการของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมมาประกอบการตัดสินใจ ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถจัดกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษาเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ และทบทวนนโยบายเป็นระยะตามสถานการณ์ การบริหารในลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเน้นให้ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทร่วมกันในการตัดสินใจ วางแผน และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา (พระใบฎีกาสรชัย ชินวโร, พระมหาทวีศักดิ์ คุณธมโม, และกิตติพงษ์ ขวัญเมือง, 2568)

2. การบริหารและพัฒนาครูและบุคลากร

การบริหารครูควรเปลี่ยนจากระบบควบคุมและสั่งการไปสู่การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยใช้พรหมวิหาร 4 เป็นฐานด้านมนุษยสัมพันธ์ และใช้ กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นฐานของ coaching และ mentoring ผู้บริหารควรรับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพตามความถนัด ในเชิงปฏิบัติ สามารถดำเนินการผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การนิเทศแบบกัลยาณมิตร การโค้ชรายบุคคล การจับคู่พี่เลี้ยง การสนับสนุนการอบรมตามความต้องการของครู และการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องวิชาการ OECD ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพต้องควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะของครูอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการจัดหาเทคโนโลยีให้สถานศึกษาเท่านั้น (OECD, 2025)

3. การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

ภาวะผู้นำเชิงพุทธควรมุ่งให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรม และความสามารถในการดำรงชีวิต ผู้บริหารควรใช้ อรรถัญญตา ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้ชัดเจน ใช้ บุคคลปรปักษ์ญตา เพื่อคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้พรหมวิหาร 4 ในการสร้างระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นธรรมและเข้าใจความต้องการของแต่ละคน การพัฒนาเช่นนี้อาจดำเนินการผ่านหลักสูตรที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ทักษะดิจิทัล คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และความรู้เท่าทัน AI โดย UNESCO เสนอว่า ผู้เรียนในยุค AI ควรได้รับการพัฒนาทั้งด้านกรอบคิดที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จริยธรรม AI ความเข้าใจเทคนิคและการประยุกต์ใช้ AI ตลอดจนความสามารถในการออกแบบและใช้ AI อย่างรับผิดชอบ (Miao, Shiohira, & Lao, 2024)

4. การใช้ AI และเทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

การนำ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในสถานศึกษาควรอยู่บนฐานของ ธัมมัญญา คือเข้าใจหลักการและข้อจำกัดของเทคโนโลยี มัตตัญญา คือใช้ในระดับที่เหมาะสม และ อุเบกขา คือรักษาความเป็นธรรมและไม่ลำเอียงในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรกำหนดแนวปฏิบัติเรื่องความเป็นส่วนตัว ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความโปร่งใส การอ้างอิงผลงาน และขอบเขตการใช้ AI ของครูและผู้เรียนอย่างชัดเจน UNESCO เสนอให้การใช้ Generative AI ในการศึกษายึดแนวทางที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเป็นส่วนตัว ความเท่าเทียม และการออกแบบการใช้ AI ให้เหมาะสมกับวัยและบริบทการเรียนรู้ (Miao & Holmes, 2023) ขณะที่ OECD ชี้ว่า การมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีต้องมีเป้าหมายเชิงการสอนและมีระบบกำกับที่เหมาะสมด้วย

ดังนั้น ในทางปฏิบัติ สถานศึกษามี AI Policy หรือ Digital Ethics Guideline ของตนเอง จัดอบรมครูและนักเรียนเรื่อง AI literacy กำหนดกรณีที่อนุญาตและไม่อนุญาตให้ใช้ AI และมีระบบตรวจสอบผลกระทบของเทคโนโลยีต่อคุณภาพการเรียนรู้

5. การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน หรือชุมชนเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติขององค์กร ผู้บริหารเชิงพุทธควรใช้ พรหมวิหาร 4 เป็นฐานในการควบคุมอารมณ์และรักษาความสัมพันธ์ ใช้ ปริสัญญูตา เพื่อเข้าใจบริบทของแต่ละฝ่าย และใช้ กัลยาณมิตรธรรม 7 ในการรับฟัง สนทนา ให้คำแนะนำ และหาทางออกที่เหมาะสม ในระดับปฏิบัติ ควรจัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นที่ปลอดภัย การประชุมใกล้ชิด การกำหนดขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างชัดเจน และการตัดสินใจบนหลักเหตุผล และความเป็นธรรม เป้าหมายของการจัดการความขัดแย้งจึงไม่ควรมีเพียงการยุติปัญหาเฉพาะหน้า แต่ควรมุ่งสร้างความเข้าใจ ฟื้นฟูความสัมพันธ์ และป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ หลักการดังกล่าวสอดคล้องกับงานด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรม ซึ่งพบว่าการสื่อสารเชิงบวก การรับฟังความคิดเห็น การร่วมคิดร่วมทำ และการตัดสินใจบนฐานความยุติธรรม สามารถส่งเสริมการยอมรับและความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในสถานศึกษาได้ (ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ และสุเวช กลับลศรี, 2569)

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารควรพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่บุคลากรกล้าเรียนรู้ ทดลอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยใช้ ปิโย ครุ ภาวนีย ในกัลยาณมิตรธรรมเพื่อสร้างทั้งความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ใช้ มุทิตา เพื่อส่งเสริมและยกย่องความสำเร็จของบุคลากร และใช้อุเบกขาเพื่อสร้างระบบประเมินที่เป็นธรรม ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรจัดวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ครูนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน สนับสนุนการทดลองใช้นวัตกรรม และสร้างพื้นที่ให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาโดยไม่กลัวการลงโทษ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม ความโปร่งใส และความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (พระใบฎีกาสรชัย ชินวโร และคณะ, 2568)

7. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

สถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้โดยแยกจากครอบครัวและชุมชน ผู้บริหารจึงต้องใช้ปรีชาญาณ ในการเข้าใจลักษณะของชุมชน ใช้ ปุคคลปโรปรปัญญา ในการเข้าใจความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ กัลยาณมิตรธรรม 7 ในการสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดทิศทางวางแผน ดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางสื่อสารข้อมูลอย่างโปร่งใส งานวิจัยของกอบชัย เมฆดี และคณะ (2568) พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษายุคใหม่ควรครอบคลุมการร่วมคิดตัดสินใจ การร่วมวางแผน การร่วมดำเนินงาน การร่วมประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์ โดยชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านการจัดการเรียนรู้และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของสถานศึกษา

8. กรอบการประยุกต์ใช้ในระดับสถานศึกษา

จากแนวทางข้างต้น สามารถสังเคราะห์การนำภาวะผู้นำเชิงพุทธไปใช้ในสถานศึกษาเป็นกระบวนการ 4 ขั้น ได้แก่ รู้บริบท – กำหนดทิศทาง – นำสู่การปฏิบัติ – เรียนรู้และปรับปรุง

1) รู้บริบท (Understand) ใช้ธัมมัญญา อุตถัญญา ปรีชาญาณ และปุคคลปโรปรปัญญาในการวิเคราะห์ข้อมูล รู้ศักยภาพของสถานศึกษา เข้าใจบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

2) กำหนดทิศทาง (Direct) ใช้ธัตถัญญาและกาลัญญาในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย และจังหวะการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม

3) นำสู่การปฏิบัติ (Act) ใช้พรหมวิหาร 4 และกัลยาณมิตรธรรม 7 ในการบริหารครู พัฒนาผู้เรียน ใช้เทคโนโลยี จัดการความขัดแย้ง และสร้างความร่วมมือ

4) เรียนรู้และปรับปรุง (Learn and Improve) ใช้สติ ปัญญา ข้อมูลย้อนกลับ และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อประเมินผล ปรับปรุงนโยบาย และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในสถานศึกษาควรทำให้หลักธรรมปรากฏอยู่ในระบบการบริหารจริง ไม่ใช่อยู่เพียงในระดับค่านิยมหรือคำขวัญ กล่าวคือ นโยบายต้องมีเหตุผลและคุณธรรม การบริหารบุคลากรต้องมีเมตตาและความเป็นธรรม เทคโนโลยีต้องถูกใช้ด้วยปัญญา การสื่อสารต้องเป็นกัลยาณมิตร และการตัดสินใจต้องคำนึงถึงผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และประโยชน์ส่วนรวม การดำเนินการในลักษณะนี้จะทำให้ภาวะผู้นำเชิงพุทธสามารถตอบสนองทั้งคุณภาพการศึกษาและความท้าทายของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา

จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 บริบทการบริหารสถานศึกษาในสภาวะ BANI และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด Buddhist Educational Leadership Model for the 21st Century หรือ โมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีฐานคิดสำคัญว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องสามารถนำองค์การด้วยปัญญา บริหารคนด้วยเมตตา และพัฒนาบุคลากรผ่านความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม

Buddhist Educational Leadership Model for the 21st Century

W-C-D Model



Wisdom guides decisions • Compassion governs people • Developmental relationships sustain learning

ปัญญานำการตัดสินใจ • เมตตากำกับการบริหาร • กัลยาณมิตรขับเคลื่อนการพัฒนาคน

ภาพที่ 1 WCD Model

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน, ออกแบบภาพด้วย ChatGPT, 2026

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความนี้จึงอยู่ที่การนำหลักพุทธธรรม 3 ชุดมาจัดโครงสร้างใหม่ในฐานะระบบภาวะผู้นำมากกว่าการใช้เป็นคุณธรรมแยกส่วน กล่าวคือ

สัปปุริสธรรม 7 ทำหน้าที่เป็น กลไกทางปัญญา พรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็น กลไกทางคุณธรรม และความสัมพันธ์ กัลยาณมิตรธรรม 7 ทำหน้าที่เป็น กลไกการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร จากการ

สังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนจึงเสนอ Buddhist Educational Leadership Model for the 21st Century: W-C-D Model ประกอบด้วย

W – Wisdom-Based Leadership: ปัญญานำ

C – Compassionate Management: เมตตาบริหาร

D – Developmental Relationship: กัลยาณมิตรพัฒนา

โมเดล W-C-D สะท้อนแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถ คิดอย่างมีปัญญา บริหารอย่างมีเมตตา และพัฒนาคนอย่างกัลยาณมิตร โดยใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือ และใช้คุณธรรมเป็นกรอบกำกับกับการนำองค์การ

ดังนั้น แก่นของโมเดลสามารถสรุปได้ว่า “Wisdom guides decisions, Compassion governs people, and Developmental Relationships sustain learning” หรือในภาษาไทยว่า “ปัญญานำการตัดสินใจ เมตตากำกับการบริหาร และกัลยาณมิตรขับเคลื่อนการพัฒนาคน” กรอบดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินสมรรถนะผู้บริหาร และการบริหารสถานศึกษาในบริบทของความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชฎาภัทร เปี่ยมอินทร์. (2569). ผู้บริหารสถานศึกษานวัตกรรมและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 9(5), 447-466.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/292279>
- ชนิดา สารทอง, และธิดาวัลย์ อุ๋นกอง. (2568). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารบริหารการศึกษาศึกษาวิจัย*. 25(1), 340-354.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BUAJEAD/article/view/280043>
- ธีระพงษ์ สมหาใหญ่, และสุเวช กลับลศรี. (2569). การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารศรีสุพรรณภูมิปริทรรศน์*, 4(3), 244-257.
<https://so14.tci-thaijo.org/index.php/JSBR/article/view/3359>
- พระใบฎีกาสรชัย ชินวโร, พระมหาทวีศักดิ์ คุณธมโม, และกิตติพงษ์ ขวัญเมือง. (2568). แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างชุมชนการเรียนรู้. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(2), 167-177. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/277860>
- พระมหาจิรศักดิ์ คุณวิโส. (2569). การศึกษาวิเคราะห์หลักสัปปุริสธรรม 7 กับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการจินตาสีล* (Online), 4(2).

- <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/Chintasit/article/view/3651>
พระมหาบัณฑิต ธีรจิตโต (บรรเทาใจ). (2567). แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำในการจัดการองค์กรยุค BANI World ตามหลักพละ 4. *วารสารระบบนิเวศการเรียนรู้และปัญญา*, 2(2), 1–11.
- https://so13.tci-thaijo.org/index.php/j_ecosystem_wisdom/article/view/1027
พนิดา ฐานันท์แก้ว, และชัชณพงศ์ ศรีจันทร์. (2569). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JGSR/article/view/286644>
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง, และเสนาะ กลิ่นงาม. (2567). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 35(3), 1–14.
- <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edubuu/article/view/268011>
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2567). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. <https://www.otepec.go.th/th/pa-download/pa-criteria/item/5170-1933-2567.html>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2569). *สรุปภาระงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (ทุกสังกัด)*. <https://otepec.go.th/en/pa-infographic/item/5996-2026-09-01-07-42-10.html>
- สุวรรณ มาณพ, โกสุม สายใจ, และรพี ม่วงนนท์. (2568). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*.
- <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/286761>
อนุวัตร เลิศประวดี. (2569). การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. *วารสารวิรุฬหศาสตร์ปริทัศน์*, 2(2), 12–22.
- <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/JWR/article/view/4169>
กอบชัย เมฆติ, ธีระวัฒน์ มอนโธสง และอัจฉรา นิยมภา. (2568). การมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษายุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *วารสารสังคมพัฒนศาสตร์*. 8(12), 249–257.
- <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JSSD/article/view/9773>
Boeskens, L., & Meyer, K. (2025). Policies for the digital transformation of school education: Evidence from the Policy Survey on School Education in the Digital Age. *OECD Education Working Papers*, 328. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/464dab4d-en>

- Global Education Monitoring Report Team. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education—Lead for learning*. UNESCO.
<https://www.unesco.org/gem-report/en/publication/leadership>
- He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9, Article 63. <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>
- Miao, F., & Holmes, W. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693>
- Miao, F., Shiohira, K., & Lao, N. (2024). *AI competency framework for students*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391105>
- OECD. (2025). *Preparing teachers for digital education: Continuing professional learning on digital skills and pedagogies* (OECD Education Policy Perspectives No. 122). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/af442d7a-en>
- Schleicher, A. (2015). *Schools for 21st-century learners: Strong leaders, confident teachers, innovative approaches*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264231191-en>