

# การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษา ในยุคดิจิทัล\*

## APPLYING BUDDHIST PRINCIPLES TO ENHANCE EDUCATIONAL ADMINISTRATION QUALITY IN THE DIGITAL ERA

บุญยานุช สุขสว่าง<sup>1</sup>, พระภิกษุญาณามังคลาจารย์<sup>2</sup>, พระอุดมวชิรมโลี (อนันต์ กุศลาลงกาโร)<sup>3</sup>,  
สมชัย ศรีนोक<sup>4</sup> และ พระชยพล อุทัย(บุญถาวร)<sup>5</sup>

Bunyanuch Sookrang<sup>1</sup>, Phra Bavanamangkarajarn<sup>2</sup>, Phra Udomvachiramoli (Anan Kusalangkar)<sup>3</sup>,  
Somchai Srinok<sup>4</sup> and Phra Chayapon Autayo (Boonthaworn)<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1-5</sup>Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author's Email: Krubota.4849@gmail.com

วันที่รับบทความ : 8 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 23 มีนาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 25 มีนาคม 2569

Received 8 March 2026; Revised 23 March 2569; Accepted 25 March 2026

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารการศึกษสมัยใหม่ และ 2) นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ผลการศึกษาพบว่าศาสตร์การบริหารตะวันตกในปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ แม้จะมีประสิทธิภาพเชิงระบบสูง แต่ยังคงมีช่องว่างในมิติ การพัฒนาจิตใจและจริยธรรมของบุคลากรตามหลักพุทธบริหาร 4 หมวด ได้แก่ สัมปยุตธรรม 7 ในการวางแผนยุทธศาสตร์

Citation:



\* บุญยานุช สุขสว่าง, พระภิกษุญาณามังคลาจารย์, พระอุดมวชิรมโลี (อนันต์ กุศลาลงกาโร), สมชัย ศรีนोक และ พระชยพล อุทัย (บุญถาวร). (2569). การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(2), 718-731.

Bunyanuch Sookrang, Phra Bavanamangkarajarn, Phra Udomvachiramoli (Anan Kusalangkar),  
Somchai Srinok and Phra Chayapon Autayo (Boonthaworn). (2026). Applying Buddhist Principles To

Enhance Educational Administration Quality In The Digital Era.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(2), 718-731.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

พรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคล สังคหวัตถุ 4 ในสร้างความผูกพันองค์กร และอิทธิบาท 4 เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพวิชาการ ผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่คาดหวังคือการตัดสินใจที่ยึดหลักจริยธรรม การสร้างนิเวศองค์กรแห่งความไว้วางใจ และการยกระดับแรงจูงใจภายในของบุคลากร ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเน้นย้ำให้หน่วยงานต้นสังกัดบรรจุหลักธรรมในแผนยุทธศาสตร์และเปลี่ยนระบบประเมินเป็นการนิเทศเชิงโค้ช เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสมดุลในยุคดิจิทัล

**คำสำคัญ:** การบริหารการศึกษา, พุทธบริหาร, ภาวะผู้นำเชิงบริการ, ศตวรรษที่ 21

## Abstract

This academic article aims to: 1) study Buddhist principles consistent with modern educational administration, and 2) propose guidelines for applying these principles to enhance school quality amidst disruptive change. The study finds that while modern Western management theories—such as Servant Leadership and Strategic Management—offer high systemic efficiency, they often lack the dimensions of spiritual and ethical development for personnel. This article proposes an integrated Buddhist administration framework comprising four pillars: Sappurisa-dhamma VII for strategic planning, Brahmavihara IV for human resource management, Sangahavatthu IV for fostering organizational engagement, and Iddhipada IV for driving academic quality. The expected qualitative outcomes include ethical decision-making, the creation of a trust-based organizational ecosystem, and the enhancement of intrinsic motivation among staff. Policy recommendations emphasize that governing agencies should incorporate these principles into strategic plans and transition from rigid evaluations to coaching-based supervision to achieve a sustainable and balanced learning organization in the digital age.

**Keywords:** Educational Administration, Buddhist Administration, Servant Leadership, 21st Century

## บทนำ

การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดำเนินไปท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติของเทคโนโลยีดิจิทัล พลวัตของนโยบายทางการศึกษา และความคาดหวังที่ทวีความรุนแรงขึ้นจากภาคสังคมและผู้ปกครอง ภายใต้บริบทของการแข่งขันเชิงคุณภาพ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ สถานศึกษาจำนวนมากจึงถูกผลักดันให้มุ่งเน้น “ผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลข” อาทิ คะแนนมาตรฐานและการจัดอันดับความสำเร็จเชิงประจักษ์ จนส่งผลให้เกิดสภาพการทำงานที่เร่งรีบ กดดัน และเน้นสัมฤทธิ์ผลระยะสั้นมากกว่าการพัฒนาศักยภาพเชิงลึกอย่างยั่งยืน (UNESCO, 2021)

สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรทางการศึกษา โดยพบว่า ผู้บริหารและครูเผชิญกับภาวะความเครียดสะสมและอาการหมดไฟ จากภาระงานที่เกินขีดความสามารถ ทั้งในด้านการสอน งานบริหารจัดการ และงานประเมินผลตามนโยบายเร่งด่วน ซึ่งความกดดันเหล่านี้ย่อมบั่นทอนคุณภาพชีวิตในการทำงาน และส่งผลให้ความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กรอ่อนแอลง วิฤตการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึง “ความไม่สมดุล” ระหว่างประสิทธิภาพเชิงวัตถุกับคุณภาพทางจิตวิญญาณ โดยที่องค์กรอาจมีความพร้อมทางเทคโนโลยีและอาคารสถานที่ แต่กลับขาดพลังศรัทธา ความไว้วางใจ และความหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน อันถือเป็น “ความเจริญที่ไม่สมบูรณ์” (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559)

ด้วยเหตุนี้ การแสวงหากรอบแนวคิดเพื่อก้าวข้ามวิฤตการบริหารที่เน้นเพียงตัวชี้วัดเชิงปริมาณจึงเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน หลักพุทธธรรมจึงถูกนำเสนอในฐานะคำตอบเชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายในสู่ภายนอก ผ่านกระบวนการมีสติ การใช้ปัญญาไตร่ตรองเชิงระบบ และการใช้หลักพรหมวิหารเป็นฐานในการบริหารจัดการคน (พระธรรมโกศาจารย์, 2550) การบริหารตามแนวพุทธธรรมมิใช่เพียงการประยุกต์ใช้หลักศาสนาในเชิงรูปแบบ หากแต่เป็นการสร้าง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ” ที่รู้เท่าทันอารมณ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และคำนึงถึงประโยชน์สุขของบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ ที่เน้นความสำเร็จของส่วนรวมเป็นตัวตั้ง (Northouse, 2021)

การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยี นโยบาย และความคาดหวังของสังคม ทำให้สถานศึกษามุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขและการแข่งขัน จนเกิดสภาพการทำงานที่กดดันและเน้นผลระยะสั้น ส่งผลให้ผู้บริหารและครูเกิด

ความเครียดสะสมและภาวะหมดไฟ อีกทั้งยังสะท้อนความไม่สมดุลระหว่างความก้าวหน้าทาง วัตถุกับคุณค่าทางจิตใจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำหลักพุทธธรรมมาเป็นกรอบในการบริหาร เพื่อ พัฒนาจากภายในสู่ภายนอกผ่านสติ ปัญญา และการบริหารคนด้วยหลักเมตตาธรรม ก่อให้เกิด ภาวะผู้นำที่มีเหตุผล มีความเข้าใจผู้อื่น และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม อันจะนำไปสู่การพัฒนา การศึกษาอย่างสมดุลและยั่งยืน

## หลักการเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล

### 1. ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตในศตวรรษที่ 21 องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัย แนวคิดการบริหารที่ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ควบคู่ไปกับความ เข้มแข็งของระบบการจัดการ ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงมิได้มุ่งเน้นเพียง โครงสร้างอำนาจสายบังคับบัญชา หากแต่ให้ความสำคัญกับคุณค่าองค์กรและนวัตกรรม ทางการบริหาร ซึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางใน สถานศึกษาคือ ภาวะผู้นำเชิงบริการและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงบริการ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการได้รับการพัฒนาอย่างเป็น ระบบ ภายใต้หลักการพื้นฐานที่ว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากการเป็นผู้รับใช้” ผู้นำตาม แนวคิดนี้จึงมิใช่ใช้อำนาจเพื่อการควบคุม หากแต่เป็นผู้เกื้อหนุนและส่งเสริมศักยภาพของ บุคลากร สาระสำคัญประกอบด้วยการรับฟังอย่างลึกซึ้ง ความเห็นอกเห็นใจ และความมุ่งมั่นใน การพัฒนาบุคลากร (Robert K. Greenleaf, 1977) การบริหารการศึกษา ผู้นำเชิงบริการจะ มองครูและบุคลากรในฐานะมนุษย์ที่มีคุณค่ามากกว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิต การตัดสินใจจะ ตั้งอยู่บนฐานของประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ช่วยสร้างความ ยั่งยืนทางวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากเมื่อบุคลากรได้รับการเคารพและสนับสนุน ย่อมเกิด แรงจูงใจภายใน ที่ทรงพลังในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษามากกว่าการบังคับด้วยระเบียบ วินัยเพียงอย่างเดียว (Spears, 2010)

2) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น กระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กรผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็น ระบบ ตามแนวคิดของ ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบหลักเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์

ไปจนถึงการประเมินและควบคุม สำหรับการบริหารสถานศึกษา (Porter, M. E.1985) แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและเทคโนโลยีได้อย่างมีทิศทาง โดยใช้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาต้องไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องเป็นการวางรากฐานเชิงโครงสร้างที่สามารถวัดผลสำเร็จได้ในระยะยาว เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม (Northouse, 2021)

3) การบูรณาการเชิงคุณภาพระหว่างมิติคนและมิติระบบแม้ภาวะผู้นำเชิงบริการจะเน้นย้ำในมิติของคุณค่าและความสัมพันธ์ (Human-oriented) ในขณะที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นในมิติของระบบและทิศทาง (Task-oriented) แต่แนวคิดทั้งสองสามารถบูรณาการเพื่อเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้แก่องค์กรได้อย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ แผนกลยุทธ์ที่ลุ่มลึกต้องขับเคลื่อนด้วยผู้นำที่มีจิตสำนึกในการรับใช้ และในขณะเดียวกัน ความเมตตาของผู้นำต้องมีกรอบความคิดเชิงระบบรองรับเพื่อให้การตัดสินใจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่จับต้องได้

## 2. พุทธบริหารการบูรณาการหลักธรรมสู่การปฏิบัติ

การบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธบูรณาการสามารถจำแนกกลไกการขับเคลื่อนผ่านหลักธรรม 4 หมวดสำคัญ ดังนี้ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2556)

1) การวางแผนและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ด้วยสัปปุริสธรรม 7 หลักธรรมนี้ทำหน้าที่เป็นกรอบจริยธรรมเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากธัมมัญญูตาและอตถัญญูตา เพื่อกำหนดเข็มทิศและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อตถัญญูตาและมัตถัญญูตา เพื่อประเมินศักยภาพและบริหารทรัพยากรอย่างสมดุล กาลัญญูตา เพื่อบริหารจังหวะเวลาในการเปลี่ยนแปลง และ ปริสัญญูตาและปุคคัลัญญูตา เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรรายบุคคล

2) การบริหารงานบุคคลด้วยพรหมวิหาร 4 การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ เริ่มต้นจาก เมตตาและกรุณา ที่ผู้นำมีต่อบุคลากรในฐานะเพื่อนมนุษย์ มิใช่เพียงปัจจัยการผลิต การใช้มุทิตา เพื่อสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จร่วมและใช้ อุเบกขา เป็นเสาหลักแห่งความยุติธรรมในองค์กร เพื่อสร้างระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและเที่ยงธรรม

3) การสร้างแรงจูงใจและความสามัคคีด้วยสังคหวัตถุ 4 หลักธรรมนี้คือเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากร โดยใช้ ทาน ในความหมายของการมอบอำนาจตัดสินใจ ปิยวาจา ในการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ อตถจริยา ผ่านการทำตนเป็นแบบอย่าง และสมานัตตตา ในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

4) การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้วยอิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นวงจรพัฒนาคุณภาพ โดยมี ฉันทะ เป็นแรงบันดาลใจในวิชาชีพ วิริยะ เป็นความทรหด ในการพัฒนางาน จิตตะ เป็น การจดจ่อในมาตรฐานงาน และวิมังสา เป็นกระบวนการอภิปัญญา ในการตรวจสอบและ สะท้อนคิด เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA

หลักธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องผสมผสาน แนวคิดการบริหารสมัยใหม่เข้ากับพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ โดยในมิติการบริหารสมัยใหม่เน้น ทั้งภาวะผู้นำเชิงบริการที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคลากร การรับฟัง และการพัฒนาอย่าง แท้จริง ควบคู่กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางองค์กรอย่างมีระบบและยั่งยืน เมื่อ บูรณาการทั้งสองมิติจะทำให้องค์กรมีทั้งความเข้มแข็งด้านระบบและพลังจากคน ส่วนการ บริหารเชิงพุทธบูรณาการใช้หลักธรรมเป็นกลไกขับเคลื่อน ได้แก่ สัปปริสธรรม 7 เพื่อการ วางแผนและตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม พรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารบุคคลอย่างมีเมตตาและ ยุติธรรม สังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความสามัคคี และอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาคุณภาพ งานอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้ร่วมกันสร้างระบบการบริหารที่สมดุลระหว่างคนกับระบบ มีทั้ง ประสิทธิภาพและคุณค่าทางจิตใจ นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

### การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสลับซับซ้อนอย่างยิ่ง เนื่องจากมิได้จำกัดอยู่ เพียงการจัดการระบบหรือโครงสร้าง หากแต่หัวใจสำคัญอยู่ที่การบริหารจัดการมนุษย์ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ตลอดจนผู้เรียนและชุมชน การยกระดับคุณภาพการ บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่ประสานระหว่างประสิทธิภาพเชิงระบบและคุณค่า ทางจริยธรรมเข้าด้วยกัน หลักพุทธธรรมจึงทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์และจริยธรรม สากลที่สามารถยกระดับมิติต่างๆ ของการบริหารการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) มิติการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางสถานศึกษา ต้องตั้งอยู่บนฐานปัญญาและความรอบคอบ โดยประยุกต์ใช้ สัปปริสธรรม 7 เป็นกรอบการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มจาก ฉันทมัญญาตาและอิตถัญญาตา เพื่อยึดถือหลักการพัฒนามนุษย์ที่ สมบูรณ์เป็นเป้าหมายสูงสุด มิใช่เพียงสัมฤทธิ์ผลเชิงคะแนนสอบ อิตถัญญาตาและมัตถัญญาตา ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ศักยภาพภายใน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณมีความ สมดุลและคุ้มค่า กาลัญญาตาและปริสัญญาตา ช่วยให้การขับเคลื่อนนโยบายสอดคล้องกับ

พลวัตของโลกดิจิทัลและบริบทสังคมท้องถิ่น และบุคคลัญญาตา เป็นเกณฑ์ในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2556)

2) มิติการบริหารงานบุคคลและสร้างวัฒนธรรมองค์กร คุณภาพการศึกษาย่อมสะท้อนจากคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร การนำ พรหมวิหาร 4 มาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิด "ความปลอดภัยทางจิตใจ" ผ่านเมตตาและกรุณาในการสนับสนุนการทำงานและการดำเนินชีวิตของครู ขณะที่มุทิตาและอุเบกขาช่วยสร้างความโปร่งใสและลดความขัดแย้งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ ควบคู่ไปกับการใช้ สังคหวัตถุ 4 เป็นกลไกสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะการมอบอำนาจตัดสินใจ ผ่าน "ทาน" และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ( ) ผ่าน "ปิยวาจา" ซึ่งช่วยเปลี่ยนการใช้อำนาจสั่งการเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

3) มิติการพัฒนาคุณภาพวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้ ในยุคที่ต้องการความต่อเนื่องของนวัตกรรม การนำ อิทธิบาท 4 มาเป็นฐานการทำงานวิชาการจะส่งผลให้เกิดวงจรพัฒนาคุณภาพจากภายใน โดยมี "ฉันทะ" เป็นแรงขับเคลื่อนความรักในวิชาชีพ "วิริยะ" คือความทรหด ในการพัฒนานวัตกรรมการสอนและการวิจัยในชั้นเรียน "จิตตะ" คือความจดจ่อในมาตรฐานทางวิชาการ และ "วิมังสา" คือกระบวนการอภิปัญญา (Metacognition) ในการตรวจสอบและวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4) มิติการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและจริยธรรมองค์กร สถานศึกษาคุณภาพต้องเปลี่ยนบรรยากาศจากการควบคุมเป็นการบ่มเพาะ โดยใช้ เมตตาและกรุณา เป็นหลักในการดูแลนักเรียนรายบุคคล ใช้ บุคคลัญญาตา เพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้ อุเบกขา ในการธำรงความยุติธรรมเชิงวินัย การบูรณาการหลักธรรมเหล่านี้จะหล่อหลอมให้เกิด "DNA ทางจริยธรรม" ในองค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศควบคู่กับคุณธรรม อันเป็นเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาสมัยใหม่ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนและครูเติบโตไปพร้อมกันอย่างมีความสุข

ดังนั้น การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงการนำหลักคำสอนมาอ้างอิงเชิงนโยบายในลักษณะสัญลักษณ์ หากแต่เป็นการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการคิด การตัดสินใจ และวิถีปฏิบัติทางวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องที่เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังเป็นสัมฤทธิ์ผลเชิงคุณภาพที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังนี้

1) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีจริยธรรมและรอบคอบ เมื่อผู้บริหารใช้หลัก สัมปยุตธรรม 7 และ อุเบกขา เป็นฐานคิด การตัดสินใจจะมีลักษณะเป็นการบริหารโดยยึดหลักการมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น การใช้ วิมังสา ส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และ

บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรอบด้าน ช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ส่งผลให้กระบวนการบริหารมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (Northouse, 2021; พระธรรมโกศาจารย์, 2550)

2) นิเวศวิทยาองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หลักพรหมวิหาร 4 และ สังคหวัตถุ 4 ทำหน้าที่สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการสร้าง ความปลอดภัยทางจิตใจ ผ่านเมตตาและกรุณา ทำให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทดลองวิธีการสอนใหม่ๆ โดยไม่หวาดระแวงต่อความผิดพลาด สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่ขับเคลื่อนด้วยอัตถจริยาและสมานัตตตา ส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Senge, 2006)

3) การยกระดับแรงจูงใจภายในของบุคลากร ผลลัพธ์ที่สำคัญคือการเปลี่ยนผ่านจากแรงจูงใจภายนอก ไปสู่แรงจูงใจภายในตามหลักอิทธิบาท 4 โดยบุคลากรจะปฏิบัติงานด้วย “ฉันทะ” หรือความรักในวิชาชีพ และมี “วิริยะ” คือความทรหดในการเผชิญอุปสรรคทางการศึกษา เมื่อครูและบุคลากรเห็นคุณค่าและเป้าหมายที่เหนือกว่าตัวตน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยไม่ต้องอาศัยกลไกการควบคุมจากระบบสั่งการเพียงอย่างเดียว (Ryan & Deci, 2017)

4) การพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การบริหารที่ยึดหลักธรรมย่อมส่งผ่านคุณค่าไปสู่ตัวผู้เรียนโดยตรง ผ่านการจัดการเรียนรู้ที่เน้น วิมังสา (การคิดวิเคราะห์และอภิปราย) และการบ่มเพาะจริยธรรมผ่านแบบอย่าง ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านปัญญา คุณธรรม และทักษะชีวิต โดยเฉพาะการดูแลรายบุคคลด้วยหลัก ปุคคัลญัตตา ที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพตามความถนัดเฉพาะบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา

5) ความยั่งยืนและศรัทธาจากชุมชน สถานศึกษาจะได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและชุมชนผ่านการบริหารที่ยึดหลัก มัตตัญญุตตา (ความพอประมาณและสมดุล) และ ปรีสัญญุตตา (การเข้าถึงบริบทชุมชน) ความโปร่งใสที่เกิดจากจริยธรรมของผู้บริหารจะช่วยลดข้อขัดแย้ง และสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคสังคม ส่งผลให้สถานศึกษามีสถานะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือและมีความมั่นคง

การประยุกต์ใช้หลักธรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงระบบเข้ากับคุณค่าทางจริยธรรม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย

อาศัยสัปปุริสธรรม 7 เป็นกรอบในการวิเคราะห์ทิศทาง ศักยภาพ และปรับตัวอย่างรอบด้าน การบริหารงานบุคคลใช้พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความไว้วางใจ ปลอดภัยทางจิตใจ และแรงจูงใจภายในของบุคลากร ขณะที่การพัฒนางานวิชาการใช้อิทธิบาท 4 เป็นกลไกขับเคลื่อนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการดูแลผู้เรียนยึดหลักเมตตา ความเข้าใจ รายบุคคล และความยุติธรรม ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่มีจริยธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ แรงจูงใจที่ยั่งยืน การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน และความเชื่อมั่นจากชุมชน อันนำไปสู่การบริหารการศึกษาที่สมดุล มีคุณภาพ และยั่งยืนในระยะยาว

### ผลที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการพุทธธรรม

การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อปิดช่องว่างของทฤษฎีการบริหารตะวันตก เป็นทฤษฎีการบริหารตะวันตกสมัยใหม่ อาทิ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการจัดการเชิงสัมฤทธิ์ผล มีจุดแข็งสำคัญในด้านความเป็นระบบ ความชัดเจนของเป้าหมาย และกลไกการประเมินผลเชิงประจักษ์ (Northouse, 2021) อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดที่มักปรากฏคือการมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงระบบจนละเลยมิติภายในของมนุษย์ซึ่งส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างความสำเร็จเชิงวัตถุและความมั่นคงทางจิตใจ หลักพุทธธรรมจึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวใน 4 มิติสำคัญ ดังนี้

1) การเติมเต็มมิติด้านจริยธรรม ทฤษฎีตะวันตกมักเน้นผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง ซึ่งหากขาดกรอบคุณธรรมกำกับอาจนำไปสู่การแข่งขันที่ไร้ขอบเขต หลักสัปปุริสธรรม 7 และพรหมวิหาร 4 จึงทำหน้าที่เป็น “กรอบจริยธรรมภายใน” ที่ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้องและความเป็นธรรมเชิงโครงสร้าง (พระธรรมโกศาจารย์, 2550)

2) การเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน ในขณะที่ระบบบริหารตะวันตกมักพึ่งพาแรงจูงใจภายนอก เช่น ผลตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง หลักอิทธิบาท 4 โดยเฉพาะ “ฉันทะ” กลับเน้นการสร้างความรักในงานและการเห็นคุณค่าในวิชาชีพ สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ที่ชี้ว่าแรงจูงใจจากภายในจะสร้างความยั่งยืนของผลงานได้ดีกว่าแรงกดดันจากระบบประเมินเพียงอย่างเดียว (Ryan & Deci, 2017)

3) การสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความเป็นมนุษย์ การบริหารตามตัวชี้วัดมักลดทอนคุณค่าของบุคลากรเหลือเพียงตัวเลขผลงาน การนำหลักเมตตา กรุณา และสมานัตต

ตามาใช้จึงเป็นการสร้าง "ความปลอดภัยทางจิตใจ" และการเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

4) การผสมผสานการพัฒนาภายในเข้ากับระบบงาน พุทธบริหารช่วยเปลี่ยนผ่านจาก "ระบบที่ดีแต่คนอ่อนแอ" ไปสู่ "ระบบที่มั่นคงและคนมีปัญญา" โดยเน้นการพัฒนาสติปัญญา (วิมิงสา) ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ที่รัดกุม ส่งผลให้องค์กรมีพลวัตและสามารถปรับตัวได้ดีในสภาวะวิกฤต

แม้การบูรณาการหลักธรรมจะมีคุณูปการสูง แต่ในการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาจริงยังคงเผชิญความท้าทายที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ดังนี้

1) อุปสรรคทางทัศนคติและนิยามเชิงรูปธรรม บุคลากรบางส่วนอาจติดกับดักทางความคิดว่าหลักธรรมเป็นเรื่องลึกลับหรือสัญลักษณ์ทางศาสนา ซึ่งไม่เชื่อมโยงกับการบริหารสมัยใหม่ แนวทางแก้ไขคือการ "แปลงนามธรรมให้เป็นพฤติกรรม" เช่น การแปลความหมายของ "วิมิงสา" ให้เท่ากับกระบวนการสะท้อนคิดในกระบวนการ PLC

2) แรงต้านจากวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม องค์กรที่ยึดติดกับอำนาจนิยม หรือการแข่งขันเชิงตัวเลขอย่างเข้มข้น อาจเกิดแรงต้านต่อแนวคิดที่เน้นความเมตตาและความสมดุล ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง ตามหลักอรรถจริยา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ให้เกิดขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Greenleaf, 1977)

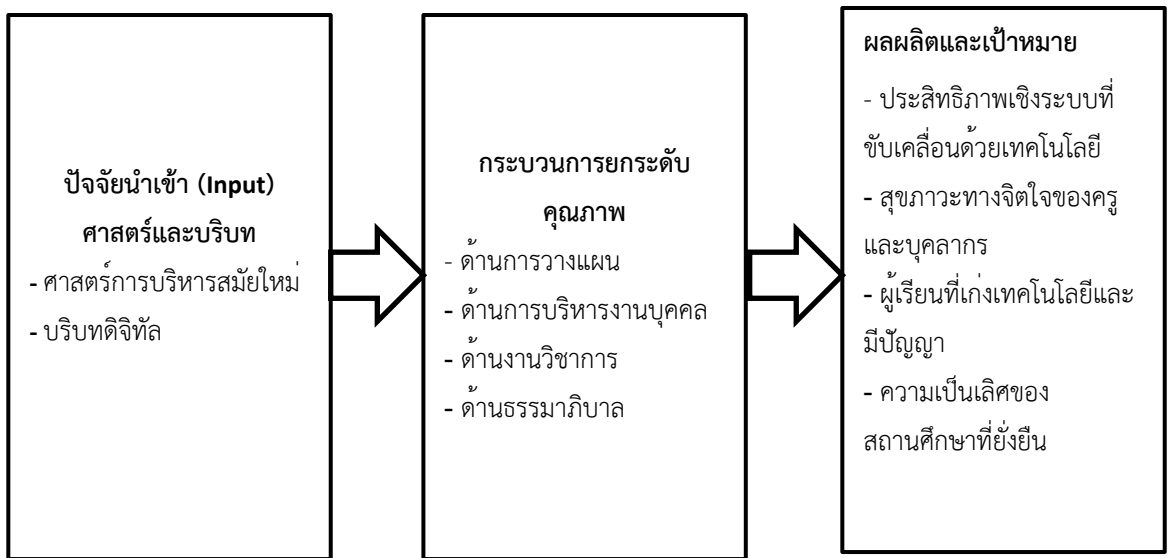
3) ปัญหาการวัดผลเชิงคุณภาพ หลักธรรมหลายประการมีลักษณะเป็นคุณค่าเชิงนามธรรม ทำให้ยากต่อการวัดผลสำเร็จด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเครื่องมือประเมินเชิงพฤติกรรม เช่น แบบวัดบรรยากาศองค์กรพุทธบูรณาการ หรือดัชนีสุขภาพทางใจของบุคลากร เพื่อให้เห็นผลสัมฤทธิ์ที่จับต้องได้

4) ความต่อเนื่องและความยั่งยืน ความท้าทายที่สำคัญที่สุดคือการทำให้หลักธรรมเป็น "เนื้อเดียว" กับวิถีปฏิบัติ มิใช่เพียงโครงการระยะสั้น การบูรณาการหลักธรรมเข้ากับแผนยุทธศาสตร์และระบบประกันคุณภาพภายในจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

การบูรณาการพุทธธรรมเข้ากับการบริหารการศึกษาช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของทฤษฎีตะวันตก โดยเสริมมิติด้านจริยธรรมผ่านหลักธรรมที่ทำให้การตัดสินใจตั้งอยู่บนความถูกต้องและความเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจจากภายในผ่านอิทธิบาท 4 ที่เน้นความรักในงานมากกว่าผลตอบแทนภายนอก ก่อให้เกิดสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความเป็นมนุษย์ผ่านเมตตาและความเข้าใจบุคลากร และพัฒนาทั้งระบบงานควบคู่กับการพัฒนาปัญญาภายในของคนใน

องค์กร อย่างไรก็ตาม การนำไปใช้ยังเผชิญความท้าทายทั้งด้านทัศนคติที่มองหลักกรรมเป็นนามธรรม แรงต้านจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ความยากในการวัดผลเชิงคุณภาพ และการขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแปลงหลักกรรมให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้ สร้างผู้นำต้นแบบ พัฒนาเครื่องมือวัดผลที่เหมาะสม และบูรณาการเข้าสู่ระบบบริหารอย่างยั่งยืน

### องค์ความรู้ที่ได้รับ



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างพุทธบริหารและศาสตร์การจัดการสมัยใหม่พบว่า การขับเคลื่อนคุณภาพให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนเชิงโครงสร้างจากหน่วยงานต้นสังกัด ควบคู่ไปกับความมุ่งมั่นเชิงปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาเชิงพุทธบูรณาการดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดทิศทางและกลไกสนับสนุนดังต่อไปนี้

1) การบรรจุในแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรมควรมีการบรรจุแนวคิดพุทธบริหาร และจริยธรรมองค์กรไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่สะท้อนทั้งประสิทธิภาพของงานและสุขภาวะของบุคลากร เพื่อให้การนำ

หลักสูตรไปใช้มิใช่เพียงกิจกรรมเสริม แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพ (Northouse, 2021)

2) การสนับสนุนทรัพยากรและการพัฒนาทุนมนุษย์ การจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการแปลงหลักสูตรสู่พฤติกรรม และการสนับสนุนกระบวนการ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Senge, 2006)

3) ระบบการนิเทศและประเมินผลเพื่อการพัฒนา เปลี่ยนจากการประเมินเชิงเอกสาร (Summative Assessment) มาเป็นการนิเทศแบบโค้ช และการประเมินเพื่อพัฒนา โดยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการนิเทศ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสถานศึกษา (Greenleaf, 1977)

4) การสร้างเครือข่ายต้นแบบ สนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมการบริหารในสถานศึกษา พร้อมยกย่องสถานศึกษาต้นแบบที่สามารถบูรณาการหลักสูตรจนเห็นผลเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและขยายผลสู่เครือข่ายทางการศึกษาทั่วประเทศ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเริ่มต้นนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติในยุคดิจิทัล สามารถเริ่มจากกิจกรรมขนาดเล็ก (Small Wins) ที่มีความต่อเนื่องดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จัดวงสนทนา ที่ใช้หลักปิยวาจา เพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มากกว่าการออกคำสั่งจากบนลงล่าง

2) การนำร่องด้วยนวัตกรรมขนาดเล็ก เริ่มประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในกลุ่มสาระฯ หรือโครงการนำร่อง เพื่อทดลองใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ แล้วใช้กระบวนการวิมิงสา (การสะท้อนคิด) เพื่อสรุปทเรียนก่อนขยายผลไปสู่ระดับสถานศึกษา

3) ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นผู้เกื้อหนุนตามหลัก อุตถจริยา

## สรุป

การบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน มักเผชิญกับวิกฤตความไม่สมดุลจากการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว จนส่งผลให้บุคลากรเกิดภาวะหมดไฟและองค์กรขาดความเชื่อมโยงทางจิตวิญญาณ การบูรณาการ

"พุทธบริหาร" จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปิดช่องว่างของทฤษฎีการบริหารตะวันตก โดยการ ใช้สี่ปรัศธรรม 7 เป็นกรอบวางแผนยุทธศาสตร์ที่รู้เท่าทันบริบท ผสานกับ พรหมวิหาร 4 และ สังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างนิเวศวิทยาองค์กรแห่งความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่ง เปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้สั่งการสู่ภาวะผู้นำเชิงบริการ ที่เน้นการส่งเสริมศักยภาพมนุษย์ เป็นศูนย์กลาง ขับเคลื่อนงานวิชาการด้วยอิทธิบาท 4 ที่สร้างแรงจูงใจจากภายใน และความ เพียรที่ต่อเนื่องสอดคล้องกับวงจร PDCA เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่คาดหวังจากการบริหารรูปแบบนี้ คือการได้สถานศึกษาที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ซึ่งมีการตัดสินใจที่โปร่งใสและมีจริยธรรมกำกับ ส่งผล โดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านปัญญาและคุณธรรม โดยมี หน่วยงานต้นสังกัดทำหน้าที่สนับสนุนเชิงนโยบายผ่านการบรรจุหลักพุทธบริหารในแผน ยุทธศาสตร์ และเปลี่ยนระบบการประเมินเป็นการนิเทศเชิงโค้ช ในขณะที่ผู้บริหารระดับ ปฏิบัติการควรเริ่มต้นจากความสำเร็จขนาดเล็ก ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและแสดงบทบาท ผู้นำเชิงสนับสนุน เพื่อหล่อหลอม "DNA ทางจริยธรรม" ให้เข้มแข็ง อันจะนำไปสู่ความศรัทธา จากชุมชนและการเติบโตขององค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพควบคู่กับสุขภาวะทาง ปัญญาในยุคดิจิทัลอย่างสมดุล

## เอกสารอ้างอิง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2550). *พุทธวิธีบริหาร*. อยุธยา: โรงพิมพ์มหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2556). *ภาวะผู้นำ: หัวใจสำคัญของการบริหาร*. กรุงเทพฯ:ธรรมสภา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2559). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. อยุธยา: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.

Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the Way You think to Fulfil Your Potential*. London: Robinson.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO.