



วารสารสิทธิจินดา

SITTHICHINDA JOURNAL

ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (มีนาคม-เมษายน, 2568)
Vol.1 No.2 (March-April, 2025)

ISSN XXXX-XXXX (Online)

วารสารสิทธิจินดา

Sitthichinda Journal

ISSN XXXX-XXXX (Online)

ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 มีนาคม – เมษายน 2568

วัตถุประสงค์ :

วารสารสิทธิจินดา เป็นวารสารวิชาการราย 2 เดือน (ปีละ 6 ฉบับ ฉบับที่ 1 มกราคม – กุมภาพันธ์, ฉบับที่ 2 มีนาคม – เมษายน, ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน, ฉบับที่ 4 กรกฎาคม – สิงหาคม, ฉบับที่ 5 กันยายน – ตุลาคม และฉบับที่ 6 พฤศจิกายน – ธันวาคม) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการแก่นักวิจัย นักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษา ด้าน วิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ ศีลศาสตร์ การศึกษาเชิงประยุกต์ รวมถึงสหวิทยาการอื่นๆ

บทความที่ได้รับการพิจารณาให้ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) อย่างน้อย 2 ท่าน พิจารณาตีพิมพ์บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ทัศนะและความคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ วารสารสิทธิจินดา ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทัศนะของกองบรรณาธิการ วารสารสิทธิจินดา ไม่สงวนลิขสิทธิ์การคัดลอก แต่ให้อ้างอิงแสดงที่มา

กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ :

ฉบับที่ 1 มกราคม – กุมภาพันธ์ (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 28 กุมภาพันธ์)

ฉบับที่ 2 มีนาคม – เมษายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 เมษายน)

ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 มิถุนายน)

ฉบับที่ 4 กรกฎาคม – สิงหาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 31 สิงหาคม)

ฉบับที่ 5 กันยายน – ตุลาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 31 ตุลาคม)

ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน – ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 31 ธันวาคม)

เกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกบทความ :

บทความแต่ละบทความจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) อย่างน้อย 2 ท่านก่อนตีพิมพ์ โดยการพิจารณาบทความจะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบข้อมูลของผู้เขียนบทความ เช่น ชื่อหรือประวัติการทำงาน และผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความ(Double-Blind Peer Review)

เงื่อนไขการตีพิมพ์ :

บทความที่ส่งมาขอเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความของวารสาร และต้องให้เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้

ทรัพย์สินและความคิดเห็นของผู้เขียนบทความ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทรัพย์สินและรับผิดชอบต่อกองบรรณาธิการ

สำนักงาน :

วารสารสิทธิจินดา

เลขที่ 331 หมู่ที่ 7 บ้านนาซำ ตำบลนาอาน

อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000

E-mail: Sitthichinda.journal@gmail.com

โทรศัพท์ 089 622 4068

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

ISSN XXXX-XXXX (Online)

บรรณาธิการ :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ :

ดร.ละอองดาว ชาทองยศ

กองบรรณาธิการ :

ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์	ประธานมูลนิธิ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.อำพล บุตดาสาร	มหาวิทยาลัยนเรศวร
รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริลือ	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หอมหวล บัวระภา	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุเทนทร์ วัชรชินโรส	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review)**ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก**

รศ.ดร.บุญช่วย ศิริเกษ	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
รศ.ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พระมหาพงศ์ทราทิพย์ สุธีโร, ดร.	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พระครูปริยัติคุณรังสี, ผศ.ดร.

รศ.ดร.ธงชัย สิงห์อุดม

ผศ.ดร.สุรพล พรหมกุล

ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ

ผศ.ดร.ศักดิ์นาถรณ์ นันท์

รศ.ดร.ภาสกร ดอกจันทร์

มหาวิทยาลัยมหามจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

บทบรรณาธิการ

วารสารสิทธิจินดาฉบับนี้เป็นปีที่ 1 ฉบับที่ 2 กองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความ โดยเสนอบทความต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (Peer Review) พิจารณาตรวจแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ และคุณภาพมากที่สุดของบทความ เพื่อตีพิมพ์และเผยแพร่บทความวิจัย บทความวิชาการที่มีข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะที่เป็นนวัตกรรม รวมถึงความคิดริเริ่มที่มีผลกระทบต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ และเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทางด้านการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ โดยฉบับนี้เน้นการนำเสนอบทความวิจัย จำนวน 1 บทความ และบทความวิชาการ จำนวน 4 บทความ รวม 5 บทความ

กองบรรณาธิการวารสารสิทธิจินดา ขอขอบพระคุณผู้เขียน ท่านสมาชิก และท่านผู้อ่านที่ให้ความสนใจและไว้วางใจวารสารเป็นอย่างดีตลอดมา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความที่ได้เลือกสรรมาตีพิมพ์จะมีประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน บรรณาธิการขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาอ่านและแนะนำการปรับแก้บทความให้มีคุณภาพทางวิชาการยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ กองบรรณาธิการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านบ้างตามสมควร หากผู้อ่านจะมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวารสารนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กองบรรณาธิการขอน้อมรับไว้ด้วยความยินดียิ่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชณพงศ์ ศรีจันทร์

บรรณาธิการวารสารสิทธิจินดา

สารบัญ

กองบรรณาธิการ

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ

บทบรรณาธิการ

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ 1-13

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

พระมหาอภิพงศ์ คำหงษา

Phramaha Ahipong Khamhongsa

บทความวิชาการ

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ 14-27

บุญช่วย ศิริเกษ

Boonchuay Sirikase

กลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลาย 28-39

เอกพิสิษฐ์ ฝีมืดดี

Aekpisit Feemuede

ผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ ๒๑: แนวทางการเป็นผู้นำและการปรับใช้ 40-54

ชาติชาย อรินฤทธิ์

Chatchai Arinrit

หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการงาน 55-75

ศรทศย์ บัวป่า

Soratas Buapa

ภาคผนวก

หลักเกณฑ์การเสนอบทความและคำแนะนำสำหรับผู้เขียนเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร

สิทธิจินดา

76-89

เทมเพลต สำหรับบทความวิจัย

90-92

เทมเพลต สำหรับบทความวิชาการ	93-94
แบบฟอร์มส่งบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์	95
ขั้นตอนการทำงานของวารสาร	96-98

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL PERSONALITY OF SCHOOL
ADMINISTRATORS AND SCHOOL EFFECTIVENESS

พระมหาอภิพงศ์ คำหงษา

Phramaha Ahipong Khamhongsa

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

Mahamakut Buddhist University Srilanchang Campus

*Corresponding author, e-mail: Ahipong.kha@mbu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูจำนวน 320 คน จากสถานศึกษา 80 แห่ง และการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 15 คน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับสูง ($r = 0.78, p < 0.01$) โดยองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคมมีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิผล องค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ทั้งสี่ด้านสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68.4 จากการศึกษาได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่คือ "CARE Model" ซึ่งเป็นโมเดลการพัฒนาบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเองอย่างลึกซึ้ง (Conscious Self-awareness) 2) การจัดการอารมณ์เชิงปรับตัว (Adaptive Emotional Management) 3) ความฉลาดในการสร้างความสัมพันธ์ (Relational Intelligence) และ 4) การออกแบบสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (Educational Environmental Engineering) ผลการวิจัยมีนัยสำคัญต่อการพัฒนานโยบายการคัดเลือก พัฒนา และประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคมควบคู่ไปกับทักษะการบริหารจัดการ การบูรณาการ CARE Model ในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาตามแนวทาง CARE Model และการศึกษาปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

คำสำคัญ: บุคลิกภาพเชิงอารมณ์, ความฉลาดทางอารมณ์, ผู้บริหารสถานศึกษา, ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to examine the relationship between emotional personality of school administrators and school effectiveness using a mixed-method approach. Quantitative data were collected through questionnaires from 320 administrators and teachers in 80 schools, while qualitative data were gathered through in-depth interviews with 15 school administrators.

The findings revealed a strong positive relationship between administrators' emotional personality and school effectiveness ($r = 0.78$, $p < 0.01$), with relationship management and social awareness dimensions showing the strongest correlations. The four dimensions of emotional personality collectively explained 68.4% of the variance in school effectiveness. The study presents a new knowledge framework called the "CARE Model" (Cyclical Approach for Relational Excellence), which comprises four key components: 1) Conscious Self-awareness, 2) Adaptive Emotional Management, 3) Relational Intelligence, and 4) Educational Environmental Engineering. The findings have significant implications for policies on recruitment, development, and evaluation of school administrators, emphasizing the importance of developing emotional and social skills alongside management competencies. The research recommends integrating the CARE Model into administrator development programs and establishing learning networks for experience exchange. Future research should focus on testing the effectiveness of development programs based on the CARE Model and investigating contextual factors affecting the relationship between emotional personality and school effectiveness.

Keywords: Emotional Personality, Emotional Intelligence, School Administrators, School Effectiveness

บทนำ

ในปัจจุบัน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากเดิมที่เน้นการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างและระบบ มาสู่การให้ความสำคัญกับมิติด้านมนุษย์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น (Goleman, 2018) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทสถานศึกษาที่มีความซับซ้อนและต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การ

เปลี่ยนแปลงทางสังคม ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holders) ที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการด้านการศึกษาก็ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของภาวะผู้นำและการบริหารจัดการองค์กร (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995; Bar-On, 2006) แนวคิดนี้เสนอว่าความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ จัดการ และใช้อารมณ์อย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานและการบริหารจัดการองค์กร มากกว่าความสามารถทางสติปัญญาแบบดั้งเดิม (IQ) เพียงอย่างเดียว

ในประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นย้ำความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะหลากหลายด้าน รวมถึงด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในบริบทของประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด

การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบทบาทของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนานโยบายและแนวทางการคัดเลือก พัฒนา และส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

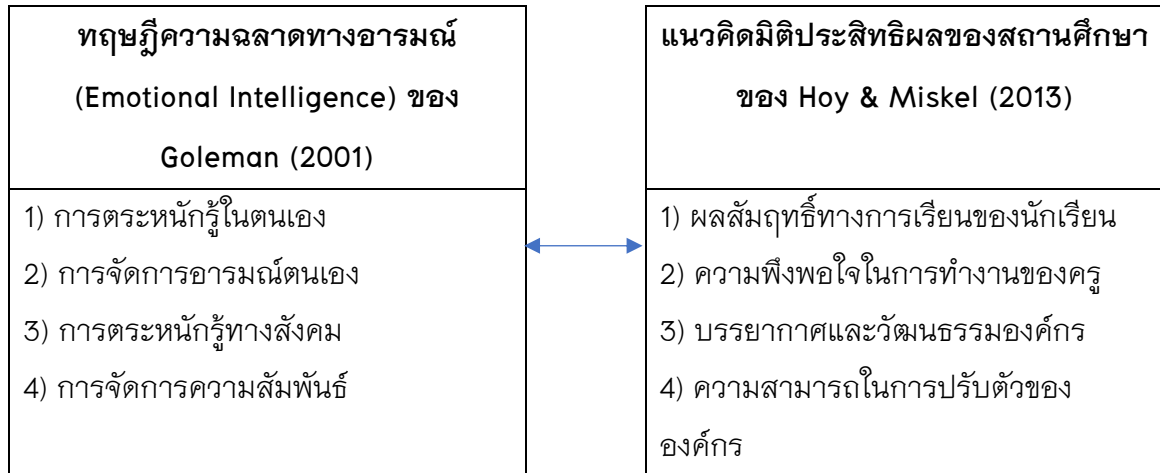
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของ Goleman (2001) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2) การจัดการอารมณ์ตนเอง (Self-management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) และ 4) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) กับแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Hoy & Miskel (2013) ซึ่งพิจารณา

ประสิทธิผลจาก 4 มิติ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และ 4) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มเลือกเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นสุ่มเลือกโรงเรียน และสุ่มเลือกผู้บริหารและครูในแต่ละโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 320 คน จาก 80 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร 80 คน และครู 240 คน

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน จากโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีเยี่ยม โดยพิจารณาจากความหลากหลายด้านขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์การบริหาร และที่ตั้งของโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบประเมินบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาจากแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของ Goleman (2001) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง การจัดการอารมณ์ตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และการจัดการความสัมพันธ์ ลักษณะแบบประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ

2. แบบประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา พัฒนาจากแนวคิดของ Hoy & Miskel (2013) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ลักษณะแบบประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยประเด็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา

เครื่องมือทั้งหมดได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ระหว่าง 0.80–1.00 ส่วนค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงมีนาคม 2567 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแยกแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครู พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถาม
3. ติดตามการตอบกลับของแบบสอบถามทางโทรศัพท์และอีเมล และรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95
4. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพจำนวน 15 คน โดยนัดหมายล่วงหน้าและใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 60–90 นาทีต่อคน บันทึกการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารและระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษา
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription)

2. อ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวม
3. กำหนดรหัส (Coding) และจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา
4. วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อค้นหาแบบแผนและความหมายที่สำคัญ
5. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและยืนยันผลการวิเคราะห์

ผลการวิจัย

1. ระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบบุคลิกภาพเชิงอารมณ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การตระหนักรู้ในตนเอง	4.22	0.58	มาก
2. การจัดการอารมณ์ตนเอง	4.15	0.63	มาก
3. การตระหนักรู้ทางสังคม	3.93	0.68	มาก
4. การจัดการความสัมพันธ์	4.02	0.71	มาก
ภาพรวม	4.08	0.62	มาก

จากตารางที่ 1 ระดับบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.58) รองลงมาคือ การจัดการอารมณ์ตนเอง ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.63) การจัดการความสัมพันธ์ ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.71) และการตระหนักรู้ทางสังคม ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของตนเอง โดยมีการฝึกฝนการสังเกตและตระหนักรู้อารมณ์อย่างสม่ำเสมอ ดังคำกล่าวของผู้บริหารท่านหนึ่งที่ว่า

"ในฐานะผู้บริหาร เราต้องเข้าใจอารมณ์ของตัวเองก่อน ว่าวันนี้เรารู้สึกอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่ออารมณ์ของเรา เพราะถ้าเราไม่เข้าใจตัวเอง เราก็ไม่สามารถบริหารจัดการคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

นอกจากนี้ ผู้บริหารหลายท่านยังกล่าวถึงวิธีการจัดการอารมณ์ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือเผชิญกับความขัดแย้ง เช่น การหยุดพักชั่วคราวก่อนตอบสนอง การฝึกสมาธิ และการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจ ในด้านการตระหนักรู้ทางสังคมและการจัดการความสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและไว้วางใจ การรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร และการใช้เวลาพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความสัมพันธ์

2. ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา

มิติประสิทธิผลของสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.76	0.82	มาก
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู	4.03	0.71	มาก
3. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	4.12	0.67	มาก
4. ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	3.89	0.78	มาก
ภาพรวม	3.95	0.73	มาก

จากตารางที่ 1 ระดับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ความพึงพอใจในการทำงานของครู ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.71) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.78) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{x} = 3.76$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 3

องค์ประกอบบุคลิกภาพ เชิงอารมณ์	ผลสัมฤทธิ์ นักเรียน	ความพึง พอใจครู	บรรยากาศ องค์กร	การ ปรับตัว องค์กร	ประสิทธิ ผลรวม
1. การตระหนักรู้ในตนเอง	0.65**	0.74**	0.78**	0.71**	0.72**
2. การจัดการอารมณ์ ตนเอง	0.68**	0.77**	0.81**	0.73**	0.74**
3. การตระหนักรู้ทางสังคม	0.73**	0.83**	0.85**	0.76**	0.79**
4. การจัดการความสัมพันธ์	0.76**	0.85**	0.87**	0.78**	0.81**
บุคลิกภาพเชิงอารมณ์รวม	0.70**	0.79**	0.82**	0.74**	0.78**

หมายเหตุ: ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.78$, $p < 0.01$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์กับมิติของประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิผลโดยรวม ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์ ($r = 0.81$, $p < 0.01$) รองลงมาคือ การตระหนักรู้ทางสังคม ($r = 0.79$, $p < 0.01$) การจัดการอารมณ์ตนเอง ($r = 0.74$, $p < 0.01$) และการตระหนักรู้ในตนเอง ($r = 0.72$, $p < 0.01$) ตามลำดับ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังคำกล่าวของผู้บริหารท่านหนึ่งที่ว่า

"การบริหารโรงเรียนไม่ใช่แค่การจัดการระบบหรือโครงสร้าง แต่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการคน เราต้องสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ต้องรู้จักฟังคนอื่นอย่างตั้งใจ เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม และสามารถจูงใจให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน"

4. องค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE	β	t	p
ค่าคงที่	0.385	0.152	–	2.533	0.012*
การจัดการความสัมพันธ์	0.342	0.062	0.352	5.516	0.000**
การตระหนักรู้ทางสังคม	0.301	0.058	0.285	5.190	0.000**
การจัดการอารมณ์ตนเอง	0.213	0.055	0.198	3.873	0.000**
การตระหนักรู้ในตนเอง	0.185	0.051	0.165	3.627	0.000**

$R = 0.827$, $R^2 = 0.684$, Adjusted $R^2 = 0.679$, $F = 162.873$, $p = 0.000$

หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อศึกษาองค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68.4 ($R^2 = 0.684$) โดยการจัดการความสัมพันธ์มีอำนาจการทำนายสูงสุด ($\beta = 0.352$) รองลงมาคือ การตระหนักรู้ทางสังคม ($\beta = 0.285$) การจัดการอารมณ์ตนเอง ($\beta = 0.198$) และการตระหนักรู้ในตนเอง ($\beta = 0.165$) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์แยกตามมิติของประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า การจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคมมีอิทธิพลสูงต่อทุกมิติของประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.387$ และ 0.341 ตามลำดับ) และความพึงพอใจในการทำงานของครู ($\beta = 0.362$ และ 0.325 ตามลำดับ)

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสถานศึกษามักใช้ทักษะการจัดการความสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร นอกจากนี้ ความสามารถในการอ่านและเข้าใจบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของโรงเรียนยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. บุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตระหนักรู้ในตนเอง ($\bar{x} = 4.22$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การตระหนักรู้ทางสังคม ($\bar{x} = 3.93$)

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.12$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{x} = 3.76$)

3. บุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับสูง ($r = 0.78, p < 0.01$) โดยองค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.81, p < 0.01$)

4. องค์ประกอบของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 68.4 ($R^2 = 0.684$) โดยการจัดการความสัมพันธ์มีอำนาจการทำนายสูงสุด ($\beta = 0.352$) รองลงมาคือ การตระหนักรู้ทางสังคม ($\beta = 0.285$) การจัดการอารมณ์ตนเอง ($\beta = 0.198$) และการตระหนักรู้ในตนเอง ($\beta = 0.165$) ตามลำดับ

5. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงมักให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับสูง ($r = 0.78$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Taliadorou & Pashiardis (2015) และ วิมลรัตน์ บุญชู (2559) ที่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ในระดับสูงสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นการมีส่วนร่วมและความผูกพันของครูและบุคลากร และจัดการกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่องค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคมมีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงกว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเองและการจัดการอารมณ์ตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (2001) ที่เสนอว่า ทักษะทางสังคม (Social Skills) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ในบริบทของภาวะผู้นำ และ Moore (2009) ที่พบว่า ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การที่องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.22$) แต่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาน้อยที่สุด ($\beta = 0.165$) อาจอธิบายได้ว่า การตระหนักรู้ในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ด้านอื่นๆ แต่อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อ

ประสิทธิผลขององค์กรเท่ากับความสามารถในการนำความเข้าใจนั้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการตอบสนองต่อบริบททางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ McKee (2017) ที่ว่า การตระหนักรู้ในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ แต่ไม่เพียงพอหากไม่มีการแปลความเข้าใจนั้นไปสู่การกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

นอกจากนี้ การที่บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในมิติของประสิทธิผลของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.12$) อาจสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{x} = 3.76$) อาจบ่งชี้ว่า ยังมีความท้าทายในการเชื่อมโยงการพัฒนาด้านบรรยากาศองค์กรและการบริหารบุคลากรไปสู่ผลลัพธ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อค้นพบสำคัญอีกประการหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักมีความยืดหยุ่นในการปรับใช้ทักษะทางอารมณ์และสังคมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พวกเขาสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารและการแสดงออกทางอารมณ์ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ตั้งแต่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ไปจนถึงหน่วยงานต้นสังกัดและชุมชน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันพัฒนาผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านการจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
2. ควรมีการกำหนดสมรรถนะด้านบุคลิกภาพเชิงอารมณ์เป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกและประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือประเมินที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้
3. สถาบันผลิตและพัฒนาผู้บริหารควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการจัดการความสัมพันธ์และการตระหนักรู้ทางสังคม เช่น ทักษะการสื่อสารเชิงบวก การฟังอย่างตั้งใจ การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น เช่น การตระหนักรู้ทางสังคม ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกสมาธิ การขอรับข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน หรือการทำงานร่วมกับพี่เลี้ยง (Mentor)

5. สถานศึกษาควรพัฒนาระบบและกลไกที่เชื่อมโยงการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเข้ากับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลในทุกมิติของประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่น ขนาดของโรงเรียน บริบททางสังคมและวัฒนธรรม หรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับและประเภทต่างๆ เช่น ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา หรือโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนนานาชาติ

3. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study) ในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง เพื่อวิเคราะห์รูปแบบและวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาและประยุกต์ใช้บุคลิกภาพเชิงอารมณ์ในการบริหารจัดการ

4. ควรมีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างบุคลิกภาพเชิงอารมณ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และทดลองใช้เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

5. ควรมีการศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพเชิงอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและผลที่เกิดขึ้นกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- วิมลรัตน์ บุญชู. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(suppl), 13-25.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 27-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2018). What makes a leader? In HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence (pp. 1-21). Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: A promising mediator of school leaders' influence on student learning. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 350–363.
- McKee, A. (2017). *How to Be Happy at Work: The Power of Purpose, Hope, and Friendships*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Moore, B. (2009). Emotional Intelligence for School Administrators: A Priority for School Reform? *American Secondary Education*, 37(3), 20–28.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Segredo, M. (2014). *The relationships between elementary school principals' emotional intelligence, leadership style and school culture*. Doctoral dissertation, Florida International University.
- Taliadorou, N., & Pashiardis, P. (2015). Examining the role of emotional intelligence and political skill to educational leadership and their effects to teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 642–666.

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ CURRICULUM ADMINISTRATION AND INTEGRATED LEARNING MANAGEMENT

บุญช่วย ศิริเกษ

Boonchuay Sirikase

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

Mahamakut Buddhist University: Srilanchang Campus

*Corresponding author, e-mail: Boonchuay@sirikase.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด หลักการ และกระบวนการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการแยกส่วนความรู้เป็นรายวิชาไปสู่การบูรณาการที่เชื่อมโยงองค์ความรู้และทักษะต่างๆ เข้าด้วยกัน การบริหารหลักสูตรแบบบูรณาการเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การออกแบบโครงสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผสมผสานเนื้อหาและทักษะจากศาสตร์ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเห็นความสัมพันธ์และประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตจริง บทความนี้นำเสนอรูปแบบการบูรณาการที่หลากหลาย ได้แก่ การบูรณาการภายในวิชา ระหว่างวิชา ข้ามวิชา และแบบพหุวิทยาการ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สะเต็มศึกษา และการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังเสนอแนวทางการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากร การประเมินผลตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ บทความยังวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารหลักสูตร, การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ, การพัฒนาหลักสูตร, การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

Abstract

This academic article aims to present concepts, principles, and processes of curriculum administration and integrated learning management aligned with 21st century educational contexts. In an era of rapid technological, economic, social, and environmental changes, education must shift from compartmentalizing knowledge by subjects to integration that connects knowledge bodies and various skills. Integrated curriculum administration encompasses contextual analysis, vision and goal setting, curriculum structure design, implementation, evaluation, and continuous improvement. Integrated learning management involves designing learning experiences that combine content and skills from various disciplines, enabling students to recognize relationships and apply knowledge to solve real-life problems. This article presents various integration models, including intradisciplinary, interdisciplinary, transdisciplinary, and multidisciplinary approaches, along with learning management strategies that promote 21st century skills such as project-based learning, problem-based learning, STEM education, and creativity-based learning. Additionally, it proposes guidelines for curriculum administration and integrated learning management in educational institutions, comprising school curriculum development, teacher and personnel development, authentic assessment, and collaborative network building. The article also analyzes success factors and obstacles with proposed solutions, enabling administrators, teachers, and stakeholders to effectively apply these concepts in improving educational quality.

Keywords: Curriculum Administration, Integrated Learning Management, Curriculum Development, 21st Century Learning

บทนำ

ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ต้องการพลเมืองที่มีทักษะการคิดขั้นสูง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมที่เน้นการแบ่งแยกความรู้เป็นรายวิชาและการถ่ายทอดเนื้อหาจากครูสู่ผู้เรียนเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมักไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้จากห้องเรียนไปใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตจริง การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจึง

เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา, 2562; สุทัศน์ สังคะพันธ์, 2562)

ธีระ รุญเจริญ (2563) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน และความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงเนื้อหา แนวคิด และทักษะจากหลากหลายวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเป็นองค์รวมและเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เรียนกับชีวิตจริง (สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์, 2564) นงลักษณ์ วิรัชชัย (2563) อธิบายว่า การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่การบูรณาการภายในวิชา การบูรณาการระหว่างวิชา ไปจนถึงการบูรณาการข้ามวิชา โดยแต่ละรูปแบบมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ที่แตกต่างกันตามเป้าหมายการเรียนรู้ ธรรมชาติของเนื้อหา และความพร้อมของครูและผู้เรียน

Drake and Burns (2021) อธิบายว่า การบูรณาการหลักสูตรช่วยให้ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในชีวิตจริงได้ นอกจากนี้ การบูรณาการยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหา ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยของ Darling-Hammond et al. (2020) พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมการคิดขั้นสูง และพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ในประเทศไทย การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้รับความสนใจและมีการนำมาประยุกต์ใช้ในหลายระดับ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) มีลักษณะเป็นหลักสูตรอิงมาตรฐานที่เปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถออกแบบหลักสูตรและจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

บทความนี้จะนำเสนอแนวคิด หลักการ และกระบวนการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รวมถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร การศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติยังพบข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประการ เช่น ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการบูรณาการ การขาดความร่วมมือระหว่างครูต่างกลุ่มสาระ และการประเมินผลที่ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2561) ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจึงมีความสำคัญ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาผู้เรียน

แนวคิดและหลักการการบริหารหลักสูตร

ความหมายและความสำคัญของการบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตร หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดระบบ ดำเนินการ และประเมินกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (รุจิรี ภูสาระ, 2563) สอดคล้องกับ Tyler (2018) ที่กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำหลักสูตรไปใช้

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2560) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารหลักสูตรไว้ว่า การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และเกิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารหลักสูตร

กระบวนการบริหารหลักสูตรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนหลักสูตร (Curriculum Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และเนื้อหาของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน สังคม และประเทศชาติ (สัจด์ อุทรานันท์, 2560) Ornstein and Hunkins (2022) เสนอว่า การวางแผนหลักสูตรควรเริ่มจากการวิเคราะห์บริบทและความต้องการ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย แล้วจึงออกแบบโครงสร้างและเนื้อหาที่สอดคล้องกัน

2. การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) เป็นการนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงในชั้นเรียน ซึ่งต้องอาศัยการเตรียมความพร้อมของครู การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง (ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 2561) Fullan (2020) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาครู การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. การประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) เป็นการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของหลักสูตร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น (สุมิตร คุณานุกร, 2563) Stufflebeam and Shinkfield (2019) เสนอรูปแบบการประเมินแบบ CIPP (Context, Input, Process, Product) ซึ่งเป็นการประเมินครอบคลุมทั้งบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของหลักสูตร

4. การปรับปรุงหลักสูตร (Curriculum Improvement) เป็นการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (มนสิข สติธิสมบุญ, 2561) Glathorn et al. (2023) เสนอว่า การปรับปรุงหลักสูตรควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียน

แนวคิดและหลักการการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

ความหมายและความสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงเนื้อหา แนวคิด และทักษะจากหลากหลายวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ (ทิศนา แคมมณี, 2564) Fogarty and Pete (2021) อธิบายว่า การบูรณาการช่วยให้ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ และสามารถพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา

วิจารณ์ พานิช (2561) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการว่า เป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน เนื่องจากในชีวิตจริงความรู้ไม่ได้แยกส่วนเป็นรายวิชา การบูรณาการจึงช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และพัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

Jacobs (2019) ได้เสนอรูปแบบการบูรณาการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ไว้หลายรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับที่สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2562) ได้จำแนกไว้ ดังนี้

1. การบูรณาการภายในวิชา (Intradisciplinary Integration) เป็นการเชื่อมโยงเนื้อหา แนวคิด และทักษะต่างๆ ภายในวิชาเดียวกัน เช่น การบูรณาการการอ่าน การเขียน การฟัง และการพูดในวิชาภาษาไทย

2. การบูรณาการระหว่างวิชา (Interdisciplinary Integration) เป็นการเชื่อมโยงเนื้อหา แนวคิด และทักษะจากหลายวิชาที่เกี่ยวข้องกัน เช่น การบูรณาการวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้แบบ STEM Education

3. การบูรณาการข้ามวิชา (Transdisciplinary Integration) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจากประเด็นปัญหาหรือหัวข้อที่ผู้เรียนสนใจ แล้วใช้ความรู้และทักษะจากหลากหลายสาขามาแก้ปัญหา หรือสร้างชิ้นงาน เช่น การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) หรือการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning)

4. การบูรณาการแบบพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Integration) เป็นการนำเนื้อหาจากหลายวิชามาสอนภายใต้หัวข้อเดียวกัน โดยแต่ละวิชายังคงจัดการเรียนการสอนแยกกัน แต่มีการกำหนดหัวข้อร่วมกัน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) โดยเน้นการบูรณาการที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิต และการใช้เทคโนโลยี

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในยุคศตวรรษที่ 21

การบริหารหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

การบริหารหลักสูตรในยุคศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Trilling and Fadel (2019) ได้เสนอกรอบแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วย

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร และการร่วมมือ
2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ได้แก่ การรู้เท่าทันสารสนเทศ การรู้เท่าทันสื่อ และการรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. ทักษะชีวิตและอาชีพ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มและการกำกับดูแลตนเอง ทักษะทางสังคมและข้ามวัฒนธรรม ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ

สุคนธ์ สินธพานนท์ (2563) เสนอว่า การบริหารหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง
2. เน้นการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าการท่องจำเนื้อหา
3. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. บูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
5. เชื่อมโยงการเรียนรู้ในห้องเรียนกับโลกภายนอก

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21

Darling-Hammond et al. (2020) ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาหรือสร้างชิ้นงานที่ซับซ้อน โดยบูรณาการความรู้จากหลากหลายสาขาวิชา (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข, 2562)
2. การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาจริงหรือสถานการณ์จำลองเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหา (วัชรวิภา เล่าเรียนดี, 2560)

3. การจัดการเรียนรู้แบบสะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นการบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตจริง (พรทิพย์ ศิริภัทรราชย์, 2561)

4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning) เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมหรือชิ้นงานที่มีคุณค่า (วิริยะ ฤกษ์พาณิชย์, 2563)

5. การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าในชั้นเรียนกับการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2564)

แนวทางการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแบบบูรณาการ

กมล ภูประเสริฐ (2563) เสนอแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแบบบูรณาการไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบทและความต้องการ สถานศึกษาควรวิเคราะห์บริบทของชุมชน ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดเน้นของหลักสูตร

2. การกำหนดโครงสร้างหลักสูตรที่ยืดหยุ่น หลักสูตรสถานศึกษาควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อต่อการบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทที่เปลี่ยนแปลง

3. การออกแบบหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูออกแบบหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เชื่อมโยงเนื้อหา แนวคิด และทักษะจากหลากหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการออกแบบย้อนกลับ (Backward Design) ตามที่ Wiggins and McTighe (2022) เสนอไว้

4. การกำหนดเวลาเรียนที่ยืดหยุ่น สถานศึกษาควรจัดตารางเรียนที่ยืดหยุ่น เพื่อต่อการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การจัดคาบเรียนแบบบล็อก (Block Scheduling) หรือการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการทำโครงงานหรือกิจกรรมบูรณาการ

5. การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สถานศึกษาควรจัดเตรียมสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (สำลี รักสุทธี, 2561)

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจำเป็นต้องอาศัยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการดำเนินงาน ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการหลักสูตร สถานศึกษาควรจัดอบรมหรือส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้แนวคิด หลักการ และรูปแบบการบูรณาการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

(ชวลิต ชูกำแหง, 2562) โดย Hargreaves and O'Connor (2023) เสนอว่า การพัฒนาครูควรใช้แนวทางการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน (Collaborative Professional Learning) เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

2. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูต่างกลุ่มสาระ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูต่างกลุ่มสาระทำงานร่วมกันในการวางแผน ออกแบบ และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยจัดให้มีเวลาสำหรับการวางแผนร่วมกัน (Common Planning Time) และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

3. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สุวิมล ว่องวาณิช, 2564)

4. การนิเทศและให้คำปรึกษา สถานศึกษาควรจัดระบบการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดย Glickman et al. (2021) เสนอว่า การนิเทศแบบร่วมมือ (Collaborative Supervision) จะช่วยให้ครูพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ

การประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นอีกประเด็นสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการประเมินผลแบบดั้งเดิมอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2563) แนวทางการประเมินผลการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีดังนี้

1. การประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองที่มีความหมาย (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล, 2562) โดย Darling-Hammond and Adamson (2020) เสนอว่า การประเมินตามสภาพจริงควรมีลักษณะเป็นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ (Assessment for Learning) มากกว่าการประเมินผลการเรียนรู้ (Assessment of Learning)

2. การใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การประเมินจากชิ้นงานหรือโครงการ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) และการประเมินโดยเพื่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียน (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2562)

3. การออกแบบเกณฑ์การประเมิน (Rubrics) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูออกแบบเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้แบบบูรณาการ และสื่อสารให้ผู้เรียนเข้าใจก่อนการจัดการเรียนรู้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2560) โดย Brookhart (2021) เสนอว่า เกณฑ์การประเมินควรครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการเรียนรู้

4. การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ เน้นการชี้แนะแนวทางการพัฒนา มากกว่าการตัดสินผลงาน (สุวิมล ว่องวาณิช

, 2564) Hattie and Clarke (2023) เสนอว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะทันเวลา เฉพาะเจาะจง เข้าใจง่าย และมุ่งเน้นการปรับปรุง

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล (ธีระ รุญเจริญ, 2563) Epstein et al. (2022) เสนอว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้มีความหมายและเชื่อมโยงกับบริบทของผู้เรียน

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา สถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกัน (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2562)

3. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนทรัพยากรองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2561) Blank et al. (2020) เสนอว่า ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนต่างๆ จะช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน

ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

ปัจจัยความสำเร็จ

จากการศึกษาของ นิคม ผัดแสน (2562) และ Knight and Hall (2023) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เข้าใจแนวคิดการบูรณาการ และสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการประสบความสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผล จะช่วยให้การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของผู้เรียน

3. การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันของครูในสถานศึกษา จะช่วยให้การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

5. การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร เวลา และสื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอ จะช่วยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

6. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างหลักสูตรและเวลาเรียน การมีโครงสร้างหลักสูตรและเวลาเรียน ที่ยืดหยุ่น จะช่วยให้สามารถจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

จากการศึกษาของ เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2561) และ Darling-Hammond and Cook-Harvey (2023) พบว่า อุปสรรคในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีดังนี้

1. ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการบูรณาการ ครูและผู้บริหารอาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการของการบูรณาการ ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

แนวทางแก้ไข จัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและผู้บริหาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการของการบูรณาการ

2. การขาดความร่วมมือระหว่างครูต่างกลุ่มสาระ ครูอาจไม่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับครูต่างกลุ่มสาระ หรือไม่มีเวลาในการวางแผนร่วมกัน

แนวทางแก้ไข จัดให้มีเวลาสำหรับการวางแผนร่วมกัน (Common Planning Time) สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู

3. การขาดทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ครูอาจขาดทักษะในการออกแบบและจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

แนวทางแก้ไข จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี (Best Practices) และจัดระบบการนิเทศและให้คำปรึกษา

4. การขาดเวลาในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ครูอาจรู้สึกว่ามีเวลาเพียงพอในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เนื่องจากมีเนื้อหาที่ต้องสอนมาก

แนวทางแก้ไข ปรับโครงสร้างหลักสูตรและเวลาเรียนให้ยืดหยุ่น มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าการสอนเนื้อหาทั้งหมด

5. การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ระบบการประเมินผล อาจไม่สอดคล้องกับลักษณะของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

แนวทางแก้ไข พัฒนาระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เช่น การประเมินตามสภาพจริง การใช้เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

บทสรุป

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการช่วยให้ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงได้ รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบโครงการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน การจัดการเรียนรู้แบบสะเต็มศึกษา และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างสรรค์เป็นฐาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการยังมีอุปสรรคหลายประการ เช่น ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการบูรณาการ การขาดความร่วมมือระหว่างครูต่างกลุ่มสาระ การขาดทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การขาดเวลา และการประเมินผลที่ไม่สอดคล้อง ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคเหล่านี้ เพื่อให้การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

เอกสารอ้างอิง

- กมล ภูประเสริฐ. (2563). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แนวทางการจัดการเรียนรู้บูรณาการตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ชวลิต ชูกำแหง. (2562). การพัฒนาหลักสูตรและการนำไปใช้. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2564). การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 18(1), 1-15.
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2560). การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19(2), 15-30.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2562). การประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทิตนา แหมมณี. (2564). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 25). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2563). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 7). ขาวฟาง.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2562). การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา. พริกหวานกราฟฟิค.
- นิคม ผัดแสน. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 21(2), 130-145.
- พรทิพย์ ศิริภักทราชัย. (2561). STEM Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. วารสารนักบริหาร, 33(2), 49-56.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข. (2562). การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2561). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนสิข ลิทธิสมบุญ. (2561). การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รุจิร ภู่อารยะ. (2563). การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารจัดการโครงการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2561). การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ: ความท้าทายและแนวทางการแก้ไข. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 29(2), 15-30.
- วัชร เล่าเรียนดี. (2560). การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจารณ์ พานิช. (2561). การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร. มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2562). การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.
- วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์. (2563). การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-Based Learning). ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2563). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 10). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สังัด อุทรานันท์. (2560). พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร (พิมพ์ครั้งที่ 5). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2560). วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 6). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำลี รักสุทธี. (2561). เทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนและเขียนแผนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ. พัฒนาศึกษา.
- สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์. (2564). การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ. สุวีริยาสาส์น.
- สุนันท์ สันธพานนท์. (2563). การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. 9119 เทคนิคพรินติ้ง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2561). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั่น.
- สมิตร คุณานุกร. (2563). หลักสูตรและการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 7). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2562). 21 วิธีจัดการเรียนรู้: เพื่อพัฒนากระบวนการคิด (พิมพ์ครั้งที่ 12). ภาพพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2564). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 21). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Blank, M. J., Berg, A. C., & Melaville, A. (2020). Community-based learning: Engaging students for success and citizenship. Washington, DC: Coalition for Community Schools.
- Brookhart, S. M. (2021). How to create and use rubrics for formative assessment and grading. Alexandria, VA: ASCD.
- Darling-Hammond, L., & Adamson, F. (2020). Beyond the bubble test: How performance assessments support 21st century learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L., & Cook-Harvey, C. M. (2023). Educating the whole child: Improving school climate to support student success. Washington, DC: Learning Policy Institute.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140.
- Drake, S. M., & Burns, R. C. (2021). Meeting standards through integrated curriculum. Alexandria, VA: ASCD.
- Epstein, J. L., Sanders, M. G., Sheldon, S. B., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Williams, K. J. (2022). School, family, and community partnerships: Your handbook for action (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fogarty, R., & Pete, B. M. (2021). How to integrate the curricula (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2020). The new meaning of educational change (6th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Glatthorn, A. A., Boschee, F., Whitehead, B. M., & Boschee, B. F. (2023). Curriculum leadership: Strategies for development and implementation (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2021). SuperVision and instructional leadership: A developmental approach (11th ed.). New York, NY: Pearson.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2023). Professional capital: Transforming teaching in every school (2nd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2023). Visible learning: Feedback (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

- Jacobs, H. H. (2019). Curriculum 21: Essential education for a changing world. Alexandria, VA: ASCD.
- Knight, J., & Hall, J. (2023). The impact of instructional coaching. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2022). Curriculum: Foundations, principles, and issues (8th ed.). New York, NY: Pearson.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2019). Evaluation theory, models, and applications (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2019). 21st century skills: Learning for life in our times (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tyler, R. W. (2018). Basic principles of curriculum and instruction (2nd ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2022). Understanding by design (3rd ed.). Alexandria, VA: ASCD.

กลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลาย EFFECTIVE CLASSROOM MANAGEMENT STRATEGIES FOR DIVERSE LEARNERS

เอกพิสิฐ ฝีมือดี

Aekpisit Feemuedee

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู

Loei Nong Bua Lamphu Secondary Educational Service Area Office

*Corresponding author, e-mail: aekpisit.fee@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอกลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียนทั้งในด้านความสามารถ วัฒนธรรม ภาษา และรูปแบบการเรียนรู้ ท่ามกลางบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความหลากหลายมากขึ้น การจัดการชั้นเรียนที่เหมาะสมกลายเป็นความท้าทายสำคัญของครูในศตวรรษที่ 21 บทความนี้วิเคราะห์ทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่มิงานวิจัยรองรับจากนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ ประกอบด้วยหกประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการพฤติกรรมเชิงบวก การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลาย การประเมินผลที่หลากหลาย และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษพบว่า การผสมผสานกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน สามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือ ครูต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวิจัยในชั้นเรียน และมีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บทความนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับครู ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลายในบริบทการศึกษาไทย

คำสำคัญ: การจัดการชั้นเรียน, ความหลากหลายของผู้เรียน, การสอนที่ตอบสนองทางวัฒนธรรม, การจัดการพฤติกรรม, การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

Abstract

This academic article presents effective classroom management strategies for diverse learners, focusing on responding to different needs of students in terms of abilities, cultures,

languages, and learning styles. In the rapidly changing and increasingly diverse social context, appropriate classroom management has become a significant challenge for teachers in the 21st century. This article analyzes theories and practices supported by research from both Thai and international educators, covering six main aspects: creating supportive learning environments, positive behavior management, culturally responsive teaching, using technology to support diverse learning, multiple assessment methods, and continuous professional teacher development. The study found that appropriately combining various strategies to fit learners' contexts can effectively promote participation, motivation, and academic achievement. The key conditions include continuous teacher development, classroom research, and establishing professional learning communities. This article provides recommendations for teachers, school administrators, and relevant agencies in promoting effective classroom management for diverse learners in the Thai educational context.

Keywords: Classroom Management, Learner Diversity, Culturally Responsive Teaching, Behavior Management, Participatory Learning

บทนำ

ในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีความหลากหลายมากขึ้น ชั้นเรียนกลายเป็นพื้นที่ที่รวมผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันในหลายมิติ ทั้งด้านความสามารถ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม ภาษา สังคมและเศรษฐกิจ รวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2560) กระแสโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายแรงงาน และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคม ส่งผลให้ห้องเรียนในปัจจุบันมีความหลากหลายมากขึ้นกว่าในอดีต ทั้งในเขตเมืองและชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ชายแดนหรือเขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีการเคลื่อนย้ายของผู้คนอย่างต่อเนื่อง (อมรวิรัช นาครทรรพ, 2559) นอกจากนี้ แนวคิดการศึกษาแบบเรียนรวม (Inclusive Education) ที่มุ่งให้ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ยิ่งเพิ่มความท้าทายให้กับครูในการจัดการชั้นเรียนที่มีผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษร่วมกับผู้เรียนปกติ (ดารณี อุทัยรัตนกิจ, 2561) การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความท้าทายสำคัญของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งไม่เพียงต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาการ แต่ยังต้องมีทักษะในการบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนทุกคน (วิจารณ์ พานิช, 2558) สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เน้นย้ำความสำคัญของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล และมุ่งพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพของแต่ละคน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2562)

ในบริบทของประเทศไทย ความหลากหลายในชั้นเรียนปรากฏในหลายลักษณะ ทั้งความแตกต่างทางเศรษฐกิจ ภาษาถิ่น ชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม (สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์, 2561) โดยเฉพาะในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่สูงทางภาคเหนือ และพื้นที่ที่มีแรงงานต่างด้าวอาศัยอยู่จำนวนมาก (จรัส สุวรรณเวลา, 2560) นอกจากนี้ ความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนยังเป็นความหลากหลายที่พบได้ในทุกห้องเรียน ซึ่งครูจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการที่เหมาะสม Emmer และ Stough (2561) ได้นิยามการจัดการชั้นเรียนว่าเป็นกระบวนการในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สอดคล้องกับ Weinstein และคณะ (2562) ที่ขยายความเพิ่มเติมว่า การจัดการชั้นเรียนในบริบทที่มีความหลากหลายจำเป็นต้องคำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัย ได้รับการยอมรับ และมีความเท่าเทียมในโอกาสทางการเรียนรู้ ในด้านความสำคัญของการจัดการชั้นเรียน งานวิจัยของ Marzano (2563) ได้แสดงให้เห็นว่า การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้สูงถึงร้อยละ 20 ซึ่งสูงกว่าอิทธิพลของปัจจัยอื่นๆ ในระดับโรงเรียน อาทิ หลักสูตร การประเมินผล และภาวะผู้นำของโรงเรียน ในขณะที่ Hattie (2563) ได้สังเคราะห์ผลการวิจัยและพบว่า การจัดการชั้นเรียนมีขนาดอิทธิพล (Effect Size) เท่ากับ 0.52 ซึ่งแสดงถึงผลกระทบในระดับปานกลางถึงสูงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน แม้จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงความสำคัญของการจัดการชั้นเรียน แต่ครูจำนวนมากยังขาดความรู้และทักษะในการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่มีความหลากหลาย (สมพงษ์ จิตระดับ, 2559) สถาบันผลิตครูและหน่วยงานพัฒนาครูจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของครูในด้านนี้ ควบคู่ไปกับความรู้ในเนื้อหาวิชาและศาสตร์การสอน (Darling-Hammond และคณะ, 2560)

บทความนี้นำเสนอกลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลาย โดยอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ อาทิ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการพฤติกรรมเชิงบวก การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลาย การประเมินผลที่เหมาะสม และการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางสำหรับครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียนที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียนในบริบทสังคมไทย

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมในชั้นเรียนมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้เรียน สุมณ อมรวิวัฒน์ (2559) เสนอว่า การจัดชั้นเรียนควรคำนึงถึงหลักจิตวิทยาการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน

โดยจัดพื้นที่ให้ยืดหยุ่น เอื้อต่อกิจกรรมที่หลากหลาย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ Hattie (2563) ที่พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง

การจัดพื้นที่ทางกายภาพ

การจัดพื้นที่ทางกายภาพควรเอื้อต่อรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ดังที่ วิจารณ์ พานิช (2558) เสนอว่า ห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 ควรปรับเปลี่ยนได้ตามกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การจัดโต๊ะเป็นกลุ่มสำหรับการเรียนรู้แบบร่วมมือ หรือจัดเป็นวงกลมสำหรับการอภิปราย ทั้งนี้ Weinstein และคณะ (2562) แนะนำให้จัดพื้นที่ส่วนตัวสำหรับผู้เรียนที่ต้องการความสงบ และพื้นที่สำหรับการทำงานกลุ่มสำหรับผู้ที่ชอบปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

การสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยา

บรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียนมีความสำคัญไม่น้อยกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทิศนา แหม่มณี (2561) กล่าวว่า บรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย เคารพซึ่งกันและกัน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้นเรียนที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pianta และคณะ (2560) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนที่ดีส่งผลเชิงบวกต่อการปรับตัวทางสังคมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กลยุทธ์การจัดการพฤติกรรมเชิงบวก

การจัดการพฤติกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการชั้นเรียน Marzano (2563) เสนอว่า การจัดการพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพควรเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข และใช้วิธีการเชิงบวกมากกว่าการลงโทษ

การกำหนดกฎและข้อตกลงร่วมกัน

สมพงษ์ จิตระดับ (2559) เสนอให้ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดกฎระเบียบและข้อตกลงในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน กระบวนการนี้ควรคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภูมิหลังของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Simonsen และคณะ (2561) ที่ว่า กฎระเบียบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และได้รับการยอมรับจากผู้เรียนจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการกำหนดจากครูฝ่ายเดียว

การเสริมแรงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

การเสริมแรงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมวินัยเชิงบวก อรพันธุ์ ประสิทธิ์รัตน์ (2560) แนะนำการใช้การเสริมแรงที่หลากหลาย ทั้งการให้คำชม รางวัล สิทธิพิเศษ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากสิ่งที่เป็นแรงเสริมสำหรับเด็กคนหนึ่งอาจไม่มีผลกับอีกคนหนึ่ง เช่นเดียวกับ Bear (2563) ที่เน้นย้ำว่า การเสริมแรงควรมุ่งเน้นการพัฒนาแรงจูงใจภายในมากกว่าการใช้รางวัลภายนอกเพียงอย่างเดียว

การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culturally Responsive Teaching) มีความสำคัญอย่างยิ่ง Gay (2561) นิยามแนวคิดนี้ว่าเป็นการใช้ความรู้ทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ก่อนหน้า และรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย เพื่อทำให้การเรียนรู้มีความหมายและประสิทธิภาพมากขึ้น

การบูรณาการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในบทเรียน

สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์ (2561) เสนอให้บูรณาการเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลายในบทเรียน เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ Hammond (2562) แนะนำให้ใช้ตัวอย่าง กรณีศึกษา และสื่อการเรียนรู้ที่สะท้อนความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และประสบการณ์ของผู้เรียน

การพัฒนาความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม

การพัฒนาความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมของครูและผู้เรียนเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการชั้นเรียนที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม อมรวิรัช นาครทรรพ (2559) เสนอให้มีการอบรมครูเพื่อพัฒนาความเข้าใจและความไวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่นเดียวกับ Nieto (2562) ที่เน้นย้ำความสำคัญของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เคารพความแตกต่างและส่งเสริมความเท่าเทียม

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

เทคโนโลยีสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2562) กล่าวว่า เทคโนโลยีช่วยให้ครูสามารถปรับการสอนให้เหมาะสมกับความสามารถและรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียน

การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ที่แตกต่าง

Tomlinson และ Moon (2563) เสนอว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่าง (Differentiated Instruction) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตามความสามารถและความสนใจของตนเอง เช่น การใช้แอปพลิเคชันที่ปรับระดับความยากง่ายตามความสามารถของผู้เรียน หรือการใช้สื่อหลากหลายรูปแบบที่ตอบสนองต่อรูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกัน

การส่งเสริมการเข้าถึงและการมีส่วนร่วม

จรัส สุวรรณเวลา (2560) เน้นย้ำว่า การใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียนควรคำนึงถึงความเท่าเทียมในการเข้าถึง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เรียนที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจหรือมีความต้องการพิเศษ สอดคล้องกับ Rose และคณะ (2561) ที่เสนอหลักการออกแบบการเรียนรู้สากล (Universal Design for Learning) ซึ่งใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการนำเสนอเนื้อหา การแสดงออก และการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย

การประเมินผลที่ตอบสนองความหลากหลายของผู้เรียน

การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสำหรับชั้นเรียนที่มีความหลากหลายควรสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน และใช้วิธีการที่หลากหลาย ศิริชัย กาญจนวาสี (2560) เสนอแนวคิดการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ซึ่งเน้นการประเมินผลในสถานการณ์ที่สอดคล้องกับชีวิตจริง

การใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย

Brookhart (2563) แนะนำให้ใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ แฟ้มสะสมงาน การประเมินตนเอง การประเมินโดยเพื่อน และการทดสอบแบบดั้งเดิม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2561) ที่เสนอว่า การประเมินควรมีความยืดหยุ่นและปรับให้เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษา และรูปแบบการเรียนรู้

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ

Hattie และ Timperley (2560) ชี้ให้เห็นว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อข้อมูลป้อนกลับนั้นเฉพาะเจาะจง สร้างสรรค์ และทันเวลา นอกจากนี้ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2562) เสนอให้ปรับวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน โดยคำนึงถึงภูมิหลัง วัฒนธรรม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

การพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการชั้นเรียนที่มีความหลากหลาย Darling-Hammond และคณะ (2560) พบว่า การพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะต่อเนื่อง เน้นการปฏิบัติจริง มีการสะท้อนคิด และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) ได้กำหนดนโยบายสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาความสามารถในการจัดการชั้นเรียนเชิงบวกและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในสมรรถนะสำคัญของครูในยุคปัจจุบัน

แนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูด้านการจัดการชั้นเรียน

การพัฒนาวิชาชีพครูด้านการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2562) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาวิชาชีพครูที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการสอนและการจัดการชั้นเรียนในบริบทประเทศไทย ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบต่อเนื่อง โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครู งานวิจัยของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2560) พบว่า การฝึกอบรมที่มีการติดตามผลและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องช่วยให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการจัดการชั้นเรียนได้อย่างยั่งยืนมากกว่าการอบรมแบบครั้งเดียว

2. การนิเทศแบบชี้แนะ (Coaching) จุติมา รัตนพลแสนย์ (2561) เสนอว่า การนิเทศแบบชี้แนะโดยผู้เชี่ยวชาญหรือเพื่อนครูที่มีประสบการณ์ช่วยให้ครูได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ตรงประเด็นและนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Knight (2563) ที่พบว่า การชี้แนะแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ช่วยเพิ่มอัตราการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ในห้องเรียนจริงได้มากกว่าร้อยละ 80

3. การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ การเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์จึงเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2562) ได้พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูในด้านต่างๆ รวมถึงการจัดการชั้นเรียน ซึ่งครูสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และยังสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูทั่วประเทศ

4. การพัฒนาผ่านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ วิเชียร อารังโสติสกุล (2561) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน สถาบันผลิตครู และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ทรัพยากร และแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการชั้นเรียน ตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม โรงเรียนวิถีพุทธ หรือโรงเรียนเครือข่ายการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2563) เสนอแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และพัฒนาแนวทางการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ DuFour และคณะ (2561) ที่พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ช่วยให้ครูพัฒนาทักษะการจัดการชั้นเรียนและการสอนที่ตอบสนองความหลากหลายของผู้เรียนได้ดีขึ้น

ในบริบทของประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศนโยบายส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการเข้าร่วมกิจกรรม PLC ไปใช้ในการเลื่อนวิทยฐานะได้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2562) มาลินี ธรรมบุตร (2561) ได้ศึกษาการดำเนินงาน PLC ในโรงเรียนต้นแบบและพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและร่วมเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนทรัพยากร และร่วมกระบวนการเรียนรู้ไปพร้อมกับครู
2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม สมาชิกในชุมชนต้องมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ สมาชิกต้องเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนจริง
4. การสะท้อนผลการปฏิบัติ มีการนำผลการปฏิบัติมาสะท้อนคิดร่วมกัน วิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และร่วมกันหาแนวทางปรับปรุง
5. เงื่อนไขการสนับสนุน ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร เวลา ทรัพยากร และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

ตัวอย่างการใช้ PLC ในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ได้แก่ โครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย โครงการโรงเรียนสุจริต และโครงการเพาะพันธุ์ปัญญา ซึ่ง

เน้นการพัฒนาครูผ่านกระบวนการ PLC และส่งผลให้ครูมีทักษะการจัดการชั้นเรียนที่ดีขึ้น (ประวิตร เอรารวรรณ์, 2562)

การวิจัยในชั้นเรียน

สุวิมล ว่องวาณิช (2560) เสนอให้ครูใช้การวิจัยในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการชั้นเรียน โดยมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน เช่นเดียวกับ Mertler (2562) ที่เน้นว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนช่วยให้ครูเข้าใจความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลายและพัฒนากลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

การวิจัยในชั้นเรียนมีขั้นตอนสำคัญดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2560)

1. การระบุปัญหา ครูสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาการจัดการชั้นเรียนที่เกิดขึ้นจริง
2. การวางแผนและพัฒนานวัตกรรม ครูออกแบบและพัฒนานวัตกรรมหรือกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. การนำไปใช้ ครูนำนวัตกรรมหรือกลยุทธ์ไปใช้ในสถานการณ์จริง
4. การสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูล ครูเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบผลการใช้นวัตกรรมหรือกลยุทธ์
5. การสะท้อนผลและปรับปรุง ครูวิเคราะห์ข้อมูล สะท้อนผล และปรับปรุงนวัตกรรมหรือกลยุทธ์

ตัวอย่างหัวข้อการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการชั้นเรียน ได้แก่ การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อส่งเสริมวินัยเชิงบวก การใช้เทคนิคการสอนแบบร่วมมือเพื่อลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาในชั้นเรียน และการพัฒนารูปแบบการจัดชั้นเรียนที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2561)

การส่งเสริมจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู

นอกเหนือจากการพัฒนาความรู้ และทักษะในการจัดการชั้นเรียนแล้ว การส่งเสริมจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครูก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน วิชัย ดันศิริ (2560) ชี้ให้เห็นว่า ครูที่มีจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครูจะยึดมั่นในหลักความเสมอภาค คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน และมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนทุกคนตามศักยภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลาย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2562) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การรักและเมตตาศิษย์ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ซึ่งล้วนส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินและปรับปรุงการจัดการชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง

การประเมินและปรับปรุงการจัดการชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู ติริชัย กาญจนวาสี (2560) เสนอแนวทางการประเมินการจัดการชั้นเรียนแบบองค์รวม ซึ่งพิจารณาทั้งด้านการจัดพื้นที่ การบริหารเวลา การสร้างวินัยเชิงบวก การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น แบบสังเกต แบบบันทึก พฤติกรรม การสัมภาษณ์ผู้เรียน และการวิเคราะห์วีดิทัศน์การสอน

Stronge (2561) แนะนำให้ใช้การประเมินตนเอง (Self-assessment) ควบคู่กับการรับข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และผู้เรียน เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านและนำไปสู่การปรับปรุงที่ตรงจุด โดยเฉพาะในชั้นเรียนที่มีความหลากหลาย ซึ่งอาจมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน

การพัฒนาวิชาชีพครูด้านการจัดการชั้นเรียนควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน อุทุมพร จามรمان (2560) เน้นว่า ครูควรมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน มีการบันทึกความก้าวหน้า และมีแผนการพัฒนาระยะยาวที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียน

บทสรุป

การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลายเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ครูต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการพฤติกรรมเชิงบวก การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การประเมินผลที่หลากหลาย และการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ไม่มีกลยุทธ์ใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทิศนา แหมมณี (2563) เน้นย้ำว่า ครูควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน รวมทั้งปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ Weinstein และคณะ (2561) ยังเสนอว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการชั้นเรียนและส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียนทุกคน

ในท้ายที่สุด การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนที่หลากหลายไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังช่วยพัฒนาทักษะทางสังคม ความเข้าใจในความหลากหลาย และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). *การจัดการศึกษาในยุคพหุวัฒนธรรม*. ชัคเชส มีเดีย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2560). *การปฏิรูปการศึกษาไทย: ข้อเสนอแนะและแนวทางการดำเนินการ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แหมมณี. (2561). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 22). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แหมมณี. (2563). *การจัดการชั้นเรียน: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2562). *การศึกษาไทย 4.0: ปรัชญาการศึกษา เทคโนโลยี และการจัดการ*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2563). *ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2562). *การพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2560). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2559). *การบริหารจัดการชั้นเรียนแนวใหม่*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2561). *วิธีวิทยาการประเมินทางการศึกษา: ศาสตร์แห่งคุณค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. พรึกหวานกราฟฟิค.
- สุทธิวรรณ ตันติรจนางค์. (2561). *การศึกษาพหุวัฒนธรรม: มุมมองและการปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุน อมรวิวัฒน์. (2559). *ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ดี.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2560). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 20). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรวิรัช นาครทรรพ. (2559). *การศึกษาในวิถีชุมชน: การสังเคราะห์ประสบการณ์ในชุมชน*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อรพันธ์ ประสิทธิ์รัตน์. (2560). *การออกแบบการเรียนรู้การสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

-
- Bear, G. G. (2563). Improving school discipline through positive behavior supports. In *Educational Psychology Review*, 32(2), 363–389.
- Brookhart, S. M. (2563). *How to assess higher-order thinking skills in your classroom*. Alexandria, VA: ASCD.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2560). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2561). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work* (3rd ed.). Bloomington, IN: Solution Tree.
- Emmer, E. T., & Stough, L. M. (2561). Classroom management: A critical part of educational psychology, with implications for teacher education. *Educational Psychologist*, 36(2), 103–112.
- Gay, G. (2561). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hammond, Z. (2562). *Culturally responsive teaching and the brain: Promoting authentic engagement and rigor among culturally and linguistically diverse students*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hattie, J. (2563). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2560). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
- Marzano, R. J. (2563). *Classroom management that works: Research-based strategies for every teacher*. Alexandria, VA: ASCD.
- Mertler, C. A. (2562). *Action research: Improving schools and empowering educators* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nieto, S. (2562). *Affirming diversity: The sociopolitical context of multicultural education* (7th ed.). New York, NY: Pearson.
- Pianta, R. C., Hamre, B. K., & Allen, J. P. (2560). Teacher–student relationships and engagement: Conceptualizing, measuring, and improving the capacity of classroom interactions. In S. L. Christenson, A. L. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (pp. 365–386). New York, NY: Springer.

- Rose, D. H., Gravel, J. W., & Gordon, D. T. (2561). *Universal design for learning: Theory and practice*. Wakefield, MA: CAST Professional Publishing.
- Simonsen, B., Fairbanks, S., Briesch, A., Myers, D., & Sugai, G. (2561). Evidence-based practices in classroom management: Considerations for research to practice. *Education and Treatment of Children*, 31(3), 351–380.
- Tomlinson, C. A., & Moon, T. R. (2563). *Assessment and student success in a differentiated classroom*. Alexandria, VA: ASCD.
- Weinstein, C. S., Romano, M., & Mignano, A. J. (2561). *Elementary classroom management: Lessons from research and practice* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Weinstein, C. S., Tomlinson-Clarke, S., & Curran, M. (2562). Toward a conception of culturally responsive classroom management. *Journal of Teacher Education*, 55(1), 25–38.

ผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ ๒๑ : แนวทางการเป็นผู้นำและการปรับใช้ BUDDHIST LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY: LEADERSHIP AND IMPREMENTTATION APPROACHES

ชาติชาย อรินฤทธิ์

Chatchai Arinrit

โรงเรียนผาอินทร์แปลงวิทยา

Pha-inplangwittaya School

*Corresponding author, e-mail: chatahaiarinrit@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะความเข้าใจในการอ่านผ่านการใช้แผนผังความคิด (mind mapping) เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ ความเข้าใจในการอ่านเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการศึกษาในทุกกระดับ โดยเฉพาะในยุคข้อมูลข่าวสารที่ความสามารถในการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลสำคัญจากเนื้อหาที่หลากหลายมีความสำคัญอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินระดับชาติและนานาชาติสะท้อนให้เห็นว่าผู้เรียนไทยจำนวนมากยังประสบปัญหาในการทำความเข้าใจและสรุปข้อมูลสำคัญจากบทอ่าน สาเหตุหลักได้แก่ การขาดกลยุทธ์การอ่านที่มีประสิทธิภาพ การสอนที่เน้นการท่องจำ เนื้อหาที่ไม่สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน และการขาดสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม

แผนผังความคิดเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้างความรู้ (Schema Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความหมาย (Meaningful Learning Theory) และทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivist Learning Theory) ช่วยให้ผู้เรียนจัดระเบียบข้อมูล เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเนื้อหา และสรุปใจความสำคัญอย่างเป็นระบบ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในการอ่านและแผนผังความคิด วิเคราะห์งานวิจัยที่สนับสนุนประสิทธิผลของแผนผังความคิดในการพัฒนาทักษะการอ่าน และแนะนำแนวทางการใช้แผนผังความคิด 3 แนวทาง ได้แก่ การทำแผนผังความคิดก่อนการอ่าน การทำแผนผังความคิดระหว่างการอ่าน และการทำแผนผังความคิดหลังการอ่าน พร้อมขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน

บทความยังกล่าวถึงประโยชน์ของการใช้แผนผังความคิด ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การเพิ่มความจำและการเรียนรู้ระยะยาว การส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล และการพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ รวมถึงข้อจำกัดที่ควรพิจารณา

นอกจากนี้ บทความยังนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้แผนผังความคิดในบริบทการศึกษาไทย ซึ่งรวมถึงการบูรณาการในหลักสูตร การพัฒนาสื่อและนวัตกรรม การพัฒนาครู การวิจัยและพัฒนา และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ แนวทางเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ

คำสำคัญ: ผู้นำเชิงพุทธ, ศตวรรษที่ 21, แนวทางการเป็นผู้นำ, การปรับใช้หลักพุทธธรรม

Abstract

This academic article presents approaches to developing reading comprehension skills through mind mapping as a learning enhancement tool. Reading comprehension is a fundamental skill essential for education at all levels, particularly in the information age where the ability to analyze and summarize key information from diverse content is crucial. However, national and international assessment results reflect that many Thai learners still face challenges in understanding and summarizing essential information from texts. The main causes include the lack of effective reading strategies, instruction that emphasizes memorization, content that does not align with learners' interests, and the absence of appropriate learning media and innovations. Mind mapping is a learning strategy that aligns with Schema Theory, Meaningful Learning Theory, and Constructivist Learning Theory. It helps learners organize information, connect content relationships, and systematically summarize main ideas. This article presents theoretical concepts related to reading comprehension and mind mapping, analyzes research supporting the effectiveness of mind mapping in developing reading skills, and introduces three mind mapping approaches: pre-reading mind mapping, during-reading mind mapping, and post-reading mind mapping, along with clear implementation procedures. The article also discusses the benefits of using mind mapping, including promoting analytical and synthetic thinking, enhancing memory and long-term learning, encouraging participatory learning, responding to individual differences, and developing creative thinking, as well as limitations that should be considered. Additionally, it presents approaches for applying mind mapping in the Thai educational context, including curriculum integration, development of media and innovations, teacher development, research and development, and the creation of learning communities. These approaches will benefit the overall improvement of educational quality in the country.

Keywords: Buddhist Leadership, 21st Century, Leadership Approach, Application of Buddhist Principles

บทนำ

ภาวะผู้นำ หรือผู้นำในความหมายทางพระพุทธศาสนา หมายถึง ผู้ที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายร่วมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือการทำงานร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีหรือไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม ความหมายของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น มีความหมายที่กว้างกว้างและลึกมากกว่า ความหมายโดยทั่วไป โดยที่เป้าหมายที่ผู้นำจะพาไปนั้นนอกเหนือจากถูกต้องดีงามแล้ว ยังต้องถูกต้องตามธรรมเนียมอีกด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องมีสติปัญญา มีความตั้งใจ ความสามารถของบุคคลอื่น สามารถที่จะให้คนทั้งหลายเข้ามาร่วมกิจกรรมได้ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้วางคุณสมบัติของผู้นำไว้ คือ 1. ตัวผู้นำต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลาง 2. ผู้ตามโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามหรือ เราอาจจะไม่เรียกผู้ตามในพระพุทธศาสนาว่าได้มีนิยามใช้คำว่าผู้ตามเราอาจจะเข้าใจคำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย” 3. จุดหมายโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น 4. หลักการและวิธีการโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผล บรรลุจุดหมาย 5. สิ่งที่จะทำโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 6. สถานการณ์โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบเช่นปัญหา เป็นต้น (พระพรหมคุณาภรณ์, 2557)

ผู้นำที่แท้จริงตามหลักพระพุทธศาสนานั้นจะต้องถือธรรมเป็นใหญ่ หรือเรียกว่า ยึดธรรมาธิปไตย ซึ่งหมายถึง การถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการ ปฏิบัติตาม และเพื่อเห็นแก่ความจริง ความถูกต้องดีงาม ผู้นำที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องไม่เป็นอัตตาธิปไตยและไม่เป็นโลกาธิปไตย คือ การเอาธรรม หรือเอาข้อเท็จจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เอาหลักการเป็นใหญ่ ตัดสินกันด้วยหลักการที่มีความยุติธรรม (อภิชา สุขจีนและคณะ, 2563) มีผู้กล่าวไว้ว่าผู้นำเชิงพุทธคือผู้นำที่บริหารองค์กรและสังคมโดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา ในการบริหารจัดการองค์กรพระพุทธศาสนาปรากฏแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ (พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น อาจพิจารณาได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์กรการพุทธที่มีทั้งธรรม บารมีและทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักในการนำพาสมาชิกในองค์กรไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในทางพระพุทธศาสนาได้อย่างยอดเยี่ยม (วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร, 2551) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้นมีรากฐานมาจากแนวทางในการสร้างสรรค์บุคลากรในองค์กรให้มีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำด้วยการใช้เทคนิควิธีการซึ่งคาดหวังถึงผลที่จะสามารถ

นำมาใช้ในการจูงใจให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของตนที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงระดับขึ้นความต้องการภายในของมนุษย์ พุทธวิธีในการนำและภาวะผู้นำขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่ได้ทรงใช้พุทธวิธีในการนำมวลหมู่สมาชิกขององค์การพุทธด้วยการใช้หลักธรรมและการปฏิบัติของพระองค์ นำพาสมาชิกขององค์การไปสู่ทางแห่งความสงบสุขร่มเย็นและมีรากฐานที่มั่นคง ทรงเป็นผู้นำที่เน้นการเปิดโอกาสให้แก่สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกับกิจการของหมู่สงฆ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการตัดสินใจ สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านได้โดยอิสระเมื่อตนมีความคิดเห็นอื่น ๆ หรือแม้แต่การมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันก็ตาม (วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร, 2551) ในทางพระพุทธศาสนามีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผู้นำแบบธรรมราชา ผู้นำที่ได้ชื่อว่า ราชา คือ ผู้นำซึ่งยังชนทั้งหลายให้ยินดีด้วยทศพิธราชธรรม ดังนั้นผู้นำที่เป็นธรรมราชา หมายถึง ผู้นำทรงไว้ซึ่งความรู้ในธรรมของพระพุทธศาสนา (พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) ทศนาะทางพระพุทธศาสนาเห็นว่า กษัตริย์ (ผู้นำ) มิใช่เป็นเทวราชา แต่ เป็นเพียงมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพิเศษบางประการที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้ปกครอง ลักษณะธรรมราชา มีกล่าวไว้ในจกกวัดติสฺสตรอยางชัดเจน คือ ทรงตั้งอยู่ในธรรม เมื่อประชาชนยึดมั่นในธรรมแล้วก็จะไม่กระทำความผิด ความชั่วต่าง ๆ ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข (พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) ซึ่งสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 คือ หลักการบริหารด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งช่วยส่งเสริมความสมดุล และความสงบสุขในการบริหารงาน (พระธรรมปิฎก, 2553)

2. ผู้นำแบบสมมติเทวราชา พระพุทธศาสนายอมรับความสำคัญของกษัตริย์ในแง่ที่เป็นเทพเจ้าโดยสมมติคือ โดยการยอมรับของประชาชนไม่ใช่เทพเจ้าบนสวรรค์ตามความเข้าใจของลัทธิพราหมณ์ เพราะพระพุทธศาสนาเกิดขึ้นท่ามกลางประเพณีนิยมอินเดียโบราณ ซึ่งพระพุทธศาสนามีจุดยืนคือความเป็นตัวของตัวเองโดยให้เหตุผลอธิบายการเป็นสมมติเทพของกษัตริย์ ดังนั้นลักษณะสำคัญของผู้นำแบบสมมติเทวราชาคือ การยกอำนาจสิทธิ์ขาดให้เป็นผู้ยิ่งใหญ่เป็นผู้ดูแลรักษาความสงบปราบปรามเหตุการณ์ให้อยู่ในความสงบ ดำเนินการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมพระองค์ผู้เป็นเทวราชาจะมีภาวะหรือคุณธรรมที่เป็นเอกลักษณ์สำคัญคือ มีความกล้าหาญเฉพาะในสิ่งที่ เป็นธรรมตามทศพิธราชธรรม (พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) ซึ่งทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของผู้นำที่ดี เช่น การให้ทาน การรักษาศีล ความอดทน และความเป็นธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์, 2555) สิ่งที่เหมาะสมกันในเทวราชาและธรรมราชามีใช้เพียงสถานะสูงสุดในสังคม แต่ขึ้นกับเงื่อนไขที่เท่าเทียมกันกับทุก ๆ คนในฐานะสมาชิกร่วมอยู่ในสังคม คือการประพฤติธรรม ในฐานะผู้นำคือพันธกรณีในการดูแลทุกข์สุขของประชาชน (พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) อันเปรียบได้กับสังคหวัตถุ 4 คือ หลักการบริหารที่ช่วยสร้างความสามัคคี ได้แก่ การให้ การพูดจาดี การช่วยเหลือ และการอยู่

ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2562) ดังนั้นประชาชนคนธรรมดา ถ้ากระทำความดีก็อาจได้รับการยกย่องยอมรับนับถือเป็นสมมติเทพ

ภาวะผู้นำเชิงพุทธหรือผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา จึงต้องมีคุณลักษณะภายในของผู้นำคือเป็นผู้รู้หลักของสัปปริสธรรม มีการรู้หลักเหตุผล มีสติปัญญา ไม่ประมาท ตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคนที่เข้มแข็ง คุณลักษณะภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีพรหมวิหารธรรม ห่วงประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมและเป็นผู้ที่น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมาธิปไตย ไม่ลำเอียง การอยู่ร่วมกันเป็นสังคมมนุษย์ใช้ว่าจะมีคุณสมบัติผู้นำได้ทุกคน มีเพียงบางคนเท่านั้น ที่มีความสามารถจะเป็นผู้นำได้ ผู้นำจึงมีคุณสมบัติบางประการที่คนอื่นไม่มี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (กิริติ กมล ประเทืองกรและสุวัฒน รักขันโท, 2560)

1. คุณลักษณะภายนอก คือมีบุคลิกของความเป็นผู้นำ คือ มีบุคลิกของความเป็นผู้นำ รูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดทั้งมีพลังกำลังแข็งแรง สุขภาพดีและมีความเพียร เช่น พระพุทธเจ้าซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างประกอบด้วยลักษณะบุรุษ 32 ประการและยังมียุทธศาสตร์ของพระเจ้ามหาวิชัยราช ว่าเป็นผู้ทรงคุณลักษณะของผู้ปกครองที่ดีมีคุณลักษณะ 8 ประการดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของผู้นำที่ดี เนื่องจากว่าผู้นำทุกคนมิใช่จะมีลักษณะหรือคุณสมบัติอย่างนี้เสมอไปทุกคนได้

2. คุณลักษณะภายใน คือมีความรู้ มีสติปัญญา มีปฏิภาณไหวพริบ มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณธรรมซึ่งจะนำไปสู่การวางตัวอยู่ในกฎระเบียบที่ถูกต้อง

3. มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่นมีความเชื่อฟังอย่างจริงใจและให้ความร่วมมืออย่างจงรักภักดีซึ่งคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกมานั้น ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติที่ดีและมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามที่จะสามารถทำให้ปฏิบัติการกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพได้

พระปลัดพิพัฒน์พงษ์ ภาทวโร (2566) กล่าวว่าผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพระพุทธศาสนาสามารถเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของผู้นำในยุควิถีใหม่เปรียบเทียบได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุควิถีใหม่	ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
1. ผู้นำที่มีมาตรฐานในการครองตน	ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ลักษณะท่าทาง (Bearing) ความอดทน (Endurance)
2. ผู้นำที่มีมาตรฐานในการครองคน	ความยุติธรรม (Justice) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) ความเด็ดขาด (Decisiveness)

3. ผู้นำที่มีมาตรฐานในการครองงาน

ความรู้ (Knowledge)

ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

ดังนั้นในทางพระพุทธศาสนาผู้นำเชิงพุทธจะต้องเป็นผู้เต็มเปี่ยมไปด้วยความดี ความถูกต้อง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอันสูงสุดคือความดีงามสามารถนำพาบุคคลอื่นได้ อันประกอบด้วยคุณลักษณะภายนอกที่เป็นบุคลิกของผู้นำ รูปร่างสง่างามน่าเคารพเลื่อมใส ลักษณะภายในที่มีความรู้ สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ มีความแตกต่างที่โดดเด่นและน่าเคารพนับถือ โดยยึดหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องในการประกอบให้เกิดความดีงาม ความสุขสงบ ความถูกต้องและความยุติธรรม หลักธรรมที่ประกอบสร้างผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ทศพิธราชธรรม สังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4

บริบทของศตวรรษที่ 21 และความท้าทายของผู้นำ

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ หรือความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและยังส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Campbell & Ellen, 1996) ขณะที่ Hesselbein (1996) แสดงความเห็นว่าการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ทักษะและทัศนคติตลอดจนแนวคิดที่ได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบัน และต่อไปในอนาคตซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธีไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น ส่วน Dipaola and Hay (2016) กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน หลากหลายรูปแบบสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่างทั้งงานที่ทำด้วยกันและงานเฉพาะตัว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์กร เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลง

Sousa (2003) ให้ความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกในหน้าที่ และรับผิดชอบของตนเอง ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุง วิธีการดำเนินงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ช่วยทำให้องค์การเกิดกระบวนการประหยัดลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้นำมีประสบการณ์การปฏิบัติงาน สามารถนำโดยการสอนงาน แนะนำการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ช่วยลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในองค์การ ส่งผลให้รายจ่ายที่ไม่จำเป็นลดลง สมาชิกองค์การอาจปรับรูปแบบวิธีการจัดงานที่ดี ทำให้เกิดผู้นำย่อย ๆ ในองค์การ

3. ผู้นำที่มีความรู้ ความชำนาญงาน สามารถแนะนำบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้งานที่รวดเร็ว ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง และเกิดกระบวนการเรียนรู้งานระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรใหม่ ช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งในระยะเวลาเริ่มแรกนั้นย่อมไม่มีความเข้าใจในลักษณะงานมากนัก จึงมักจะขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำตลอดเวลา การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรจะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. ช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากรู้และสามารถเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

พระมหาสำราญ ฐานุตโตโม (2566) กล่าวว่าความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ 21 ช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้องค์การเกิดกระบวนการประหยัด ลดการสิ้นเปลืองวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถแนะนำบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้งานที่รวดเร็ว แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ศตวรรษที่ 21 มีลักษณะเฉพาะที่สร้างความท้าทายให้กับผู้นำ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี 2. ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ผู้นำจำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Smith, 2020) ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์การต้องทำงานร่วมกับคนจากหลายเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม ผู้นำต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างเพื่อสร้างสังคมที่เป็นหนึ่งเดียว (Goleman, 2017) วิถีอุตสาหกรรมและศีลธรรม ผู้นำต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาก

ขึ้น การนำหลักพุทธศาสนามาใช้สามารถช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและความยั่งยืนของโลก (Kaplan & Norton, 2021)

ดังนั้น การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคสมัยที่ท้าทาย เนื่องจากผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แล้วนำทักษะต่าง ๆ มาพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างใจกว้าง อีกทั้งต้องทันต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความแตกต่างระหว่างสังคมแต่ละสังคมที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้นควบคู่กับการตระหนักถึงศีลธรรมอันดีเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

การนำหลักพุทธศาสนาไปปรับใช้ในการเป็นผู้นำยุคใหม่

หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่ทันสมัย เป็นวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงหลักการและเหตุผล จึงสามารถนำมาปรับใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องผู้นำยุคใหม่ หลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นเกี่ยวข้องกับผู้นำและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ (กิริติ กมล ประเทืองกรและสุวัฒน์ รักขันโท, 2560)

1. หลักกัลยาณมิตรธรรมหรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ

ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงต้องใช้หลักกัลยาณมิตรธรรมหรือธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ คือ วัตถุประสงค์ โดยการที่จะเป็นนักพูดที่ดีนั้นต้องพูดให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจได้ พูดให้ผู้อื่นได้ประโยชน์ หรือพูดให้ผู้อื่นช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์ ไม่ใช่การพูดเพื่อหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง โดยพระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงลักษณะของนักสื่อสาร หรือนักพูดที่ดีไว้ 4 ประการ คือ พูดแจ่มแจ้ง หมายถึงการอธิบายให้เข้าใจได้ชัดเจน พูดจริงใจ หมายถึง พูดจนคนยอมรับและอยากจะทำตาม พูดเร้าใจ หมายถึง พูดให้เกิดความศรัทธาหรือรักและพูดให้เร้าใจ หมายถึง พูดให้เกิดความเร้าใจ มีความหวังในผลดีและทางที่จะสำเร็จ นอกจากการรู้จักที่จะพูดแล้วยังต้องรู้จักที่จะฟังด้วย โดยท่านใช้คำว่า วจนกขโม แปลว่า ควรทนหรือฟังต่อถ้อยคำของคนอื่นด้วยตามหลักธรรมที่ว่าไว้ว่า คัมภีร์บุญจะ กะถัง กัตตา แปลว่ารู้จักถ่วงเรื่องราวต่าง ๆ ที่ลึกซึ้งโดยประเด็นหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญ ก็ต้องสามารถอธิบายทำให้ผู้ที่ร่วมงานมีความเข้าใจ

2. หลักพรหมวิหาร 4 ประการ

การบริหารคนและความสัมพันธ์ในองค์กร: ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็น มิตรและเอื้อเฟื้อกัน ลดความขัดแย้งและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Goleman, 2017)

ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมพื้นฐานพรหมวิหาร 4 ประการให้มียุติประจักษ์ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดี และเหมาะสม สำหรับผู้นำถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรและทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้ พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรีต่อผู้อื่น มีน้ำใจ ปราศจากอคติต่อผู้อื่น กรุณา คือ ความ

ต้องการช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน โดยเมื่อผู้อื่นมีทุกข์นั้นผู้นำจะต้องมีกรุณา ช่วยบำบัดทุกข์ให้ มุทิตา คือ เมื่อพนักงาน เพื่อนร่วมงานมีความสุข ความสำเร็จมากขึ้น ผู้นำต้องพลอยยินดี ช่วยส่งเสริมสนับสนุน และอุเบกขา คือ การรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง หลักพรหมวิหาร 4 เป็นสิ่งที่ผู้นำควรยึดเป็นหลักธรรมในการบริหารงานเป็นประจำวันทั่วไป โดยเฉพาะกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ กับองค์กร โดยเมื่อบุคคลอื่นมีปัญหา มีทุกข์ เดือดร้อน ผู้นำต้องมีความกรุณาที่จะแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันผู้อื่น ประสบผลสำเร็จ มีความสุข ก็ต้องมีมุทิตาที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนและยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ในช่วงเวลาปกติก็คอยดูแลเอาใจใส่ให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ในการบริหารงานทุกอย่างผู้นำจะต้องมีและสามารถรักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ซึ่งหลักอุเบกขาคะคุมเมตตา กรุณา มุทิตาไว้อีกด้วย

3. หลักภาวนา 4 ประการ

ผู้นำจะต้องมีหลักภาวนา 4 ประการ ซึ่งภาวนา หมายถึง เจริญ หรือทำให้เจริญ ภาวนา 4 จึงประกอบไปด้วย ภาวิตกาย ภาวิตศีล ภาวิตจิต ภาวิตปัญญา (ผู้ได้เจริญกาย ศีล จิตและปัญญาแล้ว) ตามหลักพระพุทธศาสนามี 4 อย่าง คือ การพัฒนาด้านศีล (ศีลภาวนา) การพัฒนาด้านกาย (กายภาวนา) การพัฒนาด้านจิตใจ (จิตภาวนา) การพัฒนาด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) ดังต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาด้านศีล (ศีลภาวนา) การพัฒนาตนเองด้วยหลักศีล ประเด็นแนวคิดสำคัญ ต้องการให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร สามารถนำองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ตรงกันข้าม ผู้นำที่ไม่มีศีลธรรม ทุจริตจะสร้างความขัดแย้งในองค์กร องค์กรจะอยู่ร่วมกันด้วยความหวาดระแวง ดังนั้น ศีลช่วยพัฒนาผู้นำให้เป็นคนดี สร้างความสงบสุขในองค์กรได้และสมาชิกอยู่ร่วมกันเป็นสังคมหรืออยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างปกติสุขโดยเลือกรักษาศีลที่เป็นสิกขาบทปฏิบัติตามศีลในองค์มรรค คือ อธิศีลสิกขาก็ได้ การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการของศีล โดยปฏิบัติตนเองให้เกิดการรักษากาย วาจา ให้เรียบร้อยดีเป็นปกติ สร้างภาวะแวดล้อมในองค์กรให้มีความสงบร่มเย็น สมาชิกองค์การรู้สึกเย็นกาย เย็นใจ ไม่กลัวภัยเกิดจากผู้นำองค์กร สมาชิกไม่สร้างปัญหาความขัดแย้งแม้มีความเห็นแตกต่าง ไม่มีเวร ไม่มีศัตรู ไม่มีความเดือดร้อน มีแต่ความสงบสุขหลังสมาชิกองค์การรักษาศีลมีกายกรรมสุจริต มีวจีกรรมวจีสุจริต มีคุณธรรมอื่น ๆ เกิดขึ้นมาตามลำดับเช่น ขันติ เมตตา สัจจะ สันโดษ วิริยะ ปัญญา (พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ), 2546) ผู้นำที่ดีมีลักษณะพยายามนำศีลมาใช้ฝึกฝนอบรมตนปรับความประพฤติทางกาย วาจา กล่าวคือ เป็นต้นแบบรักษาระเบียบ วินัย การอยู่ร่วมกับผู้อื่นและในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยดีเกื้อกูลไม่เบียดเบียน ไม่ทำลายเป็นพื้นฐาน แห่งการฝึกอบรมจิตใจในอธิจิตตสิกขาเรียกสั้น ๆ ว่า ศีล (พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตฺโต), 2543)

3.2 การพัฒนาด้านกาย (กายภาวนา) การพัฒนาตนเองด้วยการพัฒนากาย ประเด็นแนวคิดสำคัญต้องการให้ผู้นำพัฒนาอินทรีย์ เป็นต้นแบบการรับรู้ข้อมูลต่างด้วยความระมัดระวังทางตา หู จมูก ลิ้น กายและใจเมื่อเชื่อมต่อกับโลกภายนอกผ่านการรับรู้รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส

ธรรมารมณที่ใจรับรู้และผู้นำเมื่อรับรู้ข้อมูลใดๆจะต้องพัฒนาให้เกิดปัญญาส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ให้ติดกับดักรูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส ธรรมารมณ ชวนให้หลงทางกระทำทุจริต ผลการพัฒนาปัญญาหลังการรับรู้จะใช้ปัญญาพัฒนาตนเอง ให้สามารถพัฒนาผลงานองค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าว กายภาวนา การพัฒนาภาวะผู้นำทางกายสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุ และทางธรรมชาติ ทั้งหมดขององค์การ ผู้นำมีการฝึกพัฒนากาย ฝึกพัฒนาอินทรีย์ โดยการสำรวมอินทรีย์ 6 ใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความแข็งแกร่งตามหลักของศีล มีความประพฤติสนับสนุนจิตผู้นำมีพลังงานมั่นคง เป็นทางให้เจริญปัญญา

ผลการพัฒนาปัญญาผู้นำ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกให้สมาชิกองค์การได้เห็นถึงการพัฒนาปัญญาการรับรู้ เมื่อต้องมอบหมายงาน สั่งการ สอนงาน จะกระทำด้วยความละเอียด มีความละเอียด มีความไว มีความคล่อง มีความชัดเจน คล้ายกับการฝึกทักษะและเพื่อฝึกฝนในด้านการเลือกสิ่งที่มีคุณค่าและมีประโยชน์มากที่สุด ขณะเดียวกันผู้นำที่มีปัญญามีวิธีหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เป็นภัย เป็นโทษหรือสิ่งไม่ดีต่าง ๆ ไม่ให้ทะลักเข้ามาสู่อินทรีย์ภายใน โดยมีใจ (ปัญญา) เป็นตัวรับรู้ทั้งหมด คอยป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

3.3 การพัฒนาจิต (จิตภาวนา) การพัฒนาตนเองด้วยการพัฒนาจิต ประเด็นแนวคิด สำคัญต้องการให้ผู้นำพัฒนาตนเองระดับสูง พัฒนาจิตใจตนเองให้สูงกว่าเดิม สามารถเข้าใจตนเอง รู้เท่าทันความรู้สึกนึกคิด ควบคุมใจตนเองไม่ให้ถูกอกุศลจิตความโลภ ความโกรธ ความหลงครอบงำจิตใจ โดยนำหลักการอธิจิตตสิกขาในไตรสิกขามาใช้ฝึกปรือในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิตผู้นำ ปฏิบัติตามองค์มรรคข้อสัมมาวาจา สัมมาสีติ และสัมมาสมาธิ ฝึกให้มีจิตใจผู้นำให้เข้มแข็ง มั่นคง แน่วแน่ ควบคุมตนได้ดี มีสมาธิ มีกำลังใจสูง จิตสงบผ่องใส เป็นสุขบริสุทธิ์ปราศจากสิ่งรบกวนหรือ ทำให้เศร้าหมองอยู่ในสภาพเหมาะแก่การใช้งานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

3.4 การพัฒนาด้านปัญญา (ปัญญาภาวนา) การพัฒนาตนเองด้วยการพัฒนาปัญญา ประเด็นแนวคิดสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำมีการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการ เริ่มต้นพัฒนาสติปัญญา ตามหลักการพัฒนาในพระพุทธศาสนาและผลการพัฒนาดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำ ให้เกิดปัญญาอย่างแท้จริงและถูกต้องเหมาะสมได้มีความหมายตรงกับคำว่า ภาวนา 4 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำมีการพัฒนาปัญญาตนเองอย่างต่อเนื่อง เกิดปัญญาทุกครั้งมีดำเนิงานการเป็นต้นแบบแก่ผู้ตาม นำปัญญาไปใช้ในกระบวนการพัฒนาทางศีลธรรมของผู้นำ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ป ยุติโต), 2540)

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักภาวนา 4 ภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ตีความหลักธรรมคำสอนในทางพระพุทธศาสนา ภาวะผู้นำในยุคใหม่ต้องรู้จัดการบริหารจัดการในกลุ่มหรือองค์กรให้มีความยุติธรรม โดยเฉพาะความทุกข์ที่เกิดขึ้นทางใจ ผู้นำควรบริหารจัดการให้องค์กรมีความสุข โดยใช้หลักภาวนา 4 คือ 1) กายภาวนา คือ การเจริญกาย 2) สิลภาวนา คือ การเจริญศีล 3) จิตภาวนา คือ การเจริญจิต 4) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา (พระมหาสำราญ ฐานุตโตโม, 2566)

4. หลักทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม แปลว่า ธรรมของพระราชาหรือธรรมสำหรับผู้นำปกครอง 10 ประการ ที่พระมหากษัตริย์และผู้ปกครองจะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว เพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจสมาชิกในกลุ่ม ให้ดำเนินไปบรรลุถึงเป้าหมาย

ทศพิธราชธรรมเป็นหลักการที่ทรงคุณค่าและมีความหมายต่อผู้นำ ในฐานะเป็นหลักปฏิบัติที่พระพุทธเจ้าได้ทรงออกแบบขึ้นมาเพื่อเป็นตัวชี้วัดสำหรับผู้นำองค์กรในการกำกับและควบคุมอารมณ์ (Emotion) เพื่อป้องกันมิให้ผู้นำประพฤติตนผิดพลาดและบกพร่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดเชิงลบตามมา เช่น การบิดเบือนและใช้อำนาจหน้าที่เกินกว่าระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ กติกา และกฎหมาย ที่ได้กำหนดเอาไว้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรมีควรได้จากหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คุณธรรมของผู้ปกครองหรือธรรมของพระราชา หรือหลักธรรมที่เป็นคุณธรรมประจำจิตใจของพระราชาและผู้บริหารหรือผู้ปกครองรัฐ หรือ ประเทศชาติ รวมถึงผู้นำผู้ปกครองทุกระดับชั้นในสังคมซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ดังนี้ (พระมหาพรหม ธรรมหาโส, 2555)

1. ทาน คือ ผู้นำเป็นต้นแบบการให้ปัน การช่วยเหลือ เกื้อกูล อนุเคราะห์ให้ผู้ใต้ปกครองของตนให้มีการดำรงชีวิตที่ดี

2. ศีล คือ ผู้นำเป็นต้นแบบการประพฤติปฏิบัติตนให้ดีงาม ประกอบด้วยความสุจริตทางกาย วาจาและใจให้ดีงามเรียบร้อยถูกต้องตามกฎหมายวินัยของสังคม เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นที่เคารพนับถือของประชาชนหรือผู้อยู่ใต้ปกครอง

3. ปริจาคะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบการเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์สุขของบ้านเมืองหรือการเสียประโยชน์ส่วนตนของพวกพ้องเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

4. อาชชวะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความซื่อตรง กระทำในสิ่งที่เป็นภาระหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงจริงใจต่อประชาชน หลักธรรมนี้มุ่งถึงความซื่อตรงต่อตนเองและบุคคลอื่นตลอดถึงหน้าที่การงานด้วยความสุจริตจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. มัททวะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความสุภาพและอ่อนโยน ต่อกลุ่มคนในทุกระดับของสังคมโดยไม่เลือกปฏิบัติหรือมีสองมาตรฐาน

6. ตปะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความทรงไว้ซึ่งอำนาจ เดชหรือธรรมอยู่ในตัวที่คอยกำกับยับยั้งจิตใจไม่ปล่อยให้ความชั่วอกุศลกำเริบ

7. อักโกธะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความไม่ลุแก่อำนาจ คือความโกรธ ความมีเมตตา ธรรมประจำจิตใจ กระทำกิจต่าง ๆ โดยยึดหลักเหตุผลเพื่อระงับความโกรธ ความขุ่นเคือง มีความรักปรารถนาดีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ

8. อวิหิงสา คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความไม่นิยมความรุนแรง แก้ปัญหาโดยสันติวิธีและการใช้เหตุผลเหนืออารมณ์

9. ชันติ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความอดทน อดกลั้น ได้แก่ ความหนักแน่นและอดทนต่อเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ

10. อวิโรธนะ คือ ผู้นำเป็นต้นแบบความไม่คลาดไปจากธรรม ดำรงตนอยู่ในความยุติธรรม อย่างเหนียวแน่น ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักปฏิบัติสำหรับการควบคุม และการพัฒนา อารมณ์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำทุกคนจะต้องมีจิตใจที่สงบนิ่ง ในขณะที่ตัวเองต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ที่ เข้ามากระทบต่อจิตใจ ดังนั้นอารมณ์มีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จใน อนาคต

5. หลักจริยธรรมองค์ 8

ผู้นำเชิงพุทธมีการพัฒนาการนำองค์การแบบสายกลาง เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา วิธีการ ดำเนินงานองค์การสายกลาง ไม่หย่อนไม่ตึง แต่พอเหมาะกับสภาพแวดล้อมองค์การ มัชฌิมาปฏิปทา ลักษณะทางสายกลางในพระพุทธศาสนา จุดหมายที่แน่นอน คือ ความดับทุกข์หรือภาวะหลุดพ้นเป็น อิสระไร้ปัญหา พระพุทธเจ้าได้ตรัสสรรเสริญการปฏิบัติตามมัชฌิมาปฏิปทาเพราะพระองค์ทรงมุ่งให้ใช้ เป็นหลักประพฤติ ปฏิบัติสำหรับมนุษย์ ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ เพื่อให้เป็นหลักธรรมที่สำเร็จประโยชน์ แก่ทุกคนทั้งพระสงฆ์และชาวบ้านทั่วหน้า (Senge, 2016) กล่าวว่าความยั่งยืนและความสมดุล : ใช้หลัก มัชฌิมาปฏิปทา (ทางสายกลาง) ในการบริหารที่คำนึงถึงทั้งผลกำไร คุณธรรมและความยั่งยืน ทำให้ องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง

จริยธรรมองค์ 8 ถือว่าเป็นทางเลือกสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาระบบหรือทุกข์ให้กับคนในสังคม ยุคปัจจุบันเพื่อศึกษาและพัฒนาตนให้ถึงขั้นปฏิบัติจนเกิดผลให้ผู้ปฏิบัติได้บรรลุถึงความเป็นอริยบุคคล และนำมาพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543)

1. สัมมาทิฐิ หมายถึง ผู้มีปัญญาเห็นการดำเนินงานองค์การด้วยเหตุ ด้วยผลตาม อริยสัจ 4 เห็นไตรลักษณ์ องค์การมีการเปลี่ยนแปลง เห็นปัจจุสมุพบาท เหตุปัจจัยเกี่ยวกับองค์การผู้นำองค์การ ส่งผลแก่กันและกัน

2. สัมมาสังกัปปะ หมายถึง จิตผู้นำองค์การควรปรับความนึกคิดในทางสละปลอดจากกาม ความนึกคิดปลอดจากพยาบาทและความนึกคิดปลอดจากการเบียดเบียนแก่สมาชิกองค์การ ผู้รับบริการ

3. สัมมาวาจา หมายถึง ผู้นำมีการพัฒนาตนเองเป็นต้นแบบพูดคำสัตย์ พูดไม่ส่อเสียด พูดคำ อ่อนหวาน พูดสิ่งที่มีสาระมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

4. สัมมากัมมันตะ หมายถึง ผู้นำเมื่อใช้อำนาจบริหารองค์การ ไม่เบียดเบียนชีวิตสัตว์ทั้งหลาย ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดในกาม

5. สัมมาอาชีวะ หมายถึง ผู้นำบริหารองค์การด้วยความสุจริต เว้นมิจฉ้อฉลประกอบสัมมาชีพ ปฏิบัติงานด้วยคณามชี้อตรง

6. สัมมาวายามะ หมายถึง ผู้นำมีการวางแผนจัดการงานองค์การ ป้องกันการกระทำทุจริต เพียรระวังความชั่วไม่ให้เกิดขึ้น เพียรกำจัดความชั่วที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรทำความดีให้เกิดขึ้น เพียรรักษาความดีไว้ ผลงานองค์การที่เหมาะสมแก่การเป็นต้นแบบที่ดีไว้

7. สัมมาสติ หมายถึง ผู้นำรับผลผลการดำเนินงานอย่างแจ่มชัด เข้าใจ เข้าถึง กระบวนการพัฒนา จำแนกผลงานต่างๆ ดังการพิจารณาเห็นภายในกายเวทนาในเวทนาจิตในจิตและธรรมในธรรม

8. สัมมาสมาธิ หมายถึง ผู้นำมีจิตใจสงบ ตั้งมั่นไม่หลงติดอยู่กับผลงานที่ผ่านมาพยายามพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักอริยมรรคมีองค์ 8 เป็นการประยุกต์เอาหลักความจริงตามธรรมชาติมาประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่เป็นกลางและเป็นสากล สามารถนำมาปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาผู้นำให้ได้จริง เกิดผลเป็นผู้นำที่ดีมีใจที่สงบเย็นปราศจากความเร่าร้อนจากไฟคือราคะโทสะและโมหะ อยู่ด้วยปัญญาที่รู้และเข้าใจความเป็นไปของธรรมชาติที่แปรปรวนเปลี่ยนแปลงไปตามกฎธรรมดา

การบริหารองค์การให้เกิดการพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญขึ้น : ใช้หลักอริยบท 4 ในการสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานมีความสุขและสามารถพัฒนาตนเองได้ (Parker, 2018)

การตัดสินใจที่มีคุณธรรม: ใช้โยนิโสมนสิการ (การคิดอย่างแยบคาย) ในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเป็นธรรม (พระธรรมปิฎก, 2553)

กรณีศึกษาและตัวอย่าง

ผู้นำองค์การที่นำหลักพุทธศาสนามาใช้: เช่น บริษัทที่เน้นการบริหารแบบมีเมตตาธรรม การทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับคุณค่าทางจริยธรรม (Kotler, 2019) พระสงฆ์ที่เป็นนักพัฒนา: เช่น หลวงพ่อปัญญานันทภิกขุ และพระอาจารย์ไพศาล วิสาโล ที่ใช้หลักพุทธศาสนาในการพัฒนาสังคม ส่งเสริมความสงบสุขและความสามัคคี (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2562) ผู้นำทางธุรกิจที่ใช้หลักพุทธในการบริหาร: เช่น นักธุรกิจที่นำหลักการของอริยบท 4 และพรหมวิหาร 4 มาใช้เพื่อสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จและมีความสุข (Kaplan & Norton, 2021)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การเป็นผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงการนำหลักธรรมมาสอนในองค์กร แต่เป็นการนำไปปฏิบัติจริงในทุกระดับของการบริหาร การใช้หลักพุทธศาสนาในภาวะผู้นำสามารถช่วยสร้างองค์การและสังคมที่มีคุณธรรม มีความยั่งยืน และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้นำที่ต้องการพัฒนาในแนวทางนี้ ควรฝึกฝนตนเองตามหลักพุทธ ปฏิบัติวัฏธรมงคลที่ดี และเป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีศีลธรรมและปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์, 2555)

เอกสารอ้างอิง

- กิริติ กมลประเทืองและสุวัฒน์ รักขันโท. (2560). ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. 3(1). มกราคม – มิถุนายน.
- พระครูสิทธิจันทวิภู (บุญจันทร์ เขมกาโม). (2549). ภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2540). พุทธธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 7). มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต. ธรรมสภา.
- พระธรรมปิฎก. (2553). พรหมวิหาร 4 หลักธรรมสำหรับการบริหาร. สำนักพิมพ์สยาม.
- พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ). (2546). หลักปฏิบัติสมณะวิปัสสนากรรมฐาน. อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2555). ทศพิธราชธรรม: ธรรมสำหรับผู้นำ. ธรรมสภา.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2557). ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. สำนักพิมพ์ธรรมสภา.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2555). พุทธธรรมมาภิบาล. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสำราญ ฐานุตฺโตโม. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในศตวรรษที่ 21. วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ. 6(6). พ.ย. – ธ.ค. : 198 – 212.
- พระปลัดพิพัฒน์พงษ์ ภาทวโส. (2566). ผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพระพุทธศาสนา. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร. (2551). ภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ ดันติเวชกุล. (2562). หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ. มูลนิธิชัยพัฒนา.
- อภิชา สุขจีน และคณะ. (2563). ธรรมาธิปไตยกับการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล. สถาบันพระปกเกล้า.
- Campbell, P., & Ellen, W. (1996). Leadership Skills for a Changing World. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Dipaola, J., & Hay, G. C. (2016). Leadership Development in the Digital Age. London: Routledge.
- Goleman, D. (2017). Emotional Intelligence for Leaders. New York: Bantam Books.
- Hesselbein, F. (1996). The Leader of the Future. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). Sustainable Leadership: Buddhist Principles in Business. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, P. (2019). Leading with Compassion: Buddhist Practices in Modern Management. New York: Free Press.
- Parker, S. (2018). The Art of Leadership in the 21st Century. Chicago: University of Chicago Press.

Senge, P. (2016). *The Fifth Discipline: Mindful Leadership*. New York: Doubleday.

Smith, J. (2020). *Digital Transformation and Leadership*. Boston: MIT Press.

Sousa, D. A. (2003). *The Leadership Brain: How to Lead Today's Schools More Effectively*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการงาน

BUDDHIST PRINCIPLES INFLUENCING WORK MANAGEMENT

ศรทัตย์ บัวป่า

Soratas Buapa

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

Mahamakut Buddhist University: Srilanchang Campus

*Corresponding author, e-mail: Soratas.b@obec.moe.go.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการงานในบริบทปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักพรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ แม้จะเป็นหลักคำสอนที่มีมากกว่า 2,500 ปี การวิเคราะห์พบว่าพระพุทธศาสนาได้วางรากฐานหลักการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ ได้แก่ การบริหารโดยธรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การบริหารตามสถานการณ์ การบริหารแบบองค์รวม การมุ่งเน้นการพัฒนาคน และการมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งได้มีอิทธิพลต่อแนวคิดการบริหารสมัยใหม่หลายประการ เช่น การบริหารเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำที่รับใช้ผู้อื่น การบริหารแบบองค์รวม และความรับผิดชอบต่อสังคม การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายในการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ เช่น ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน การวัดผลเชิงรูปธรรม และการหาสมดุลระหว่างการนำหลักธรรมกับเป้าหมายทางธุรกิจ บทความนี้นำเสนอแนวทางการบูรณาการหลักธรรมกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนและมีคุณค่าต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยกรณีศึกษาและงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมาสนับสนุน

คำสำคัญ: หลักธรรม, พระพุทธศาสนา, การบริหารจัดการ, พรหมวิหาร 4, อิทธิบาท 4, สังคหวัตถุ 4

Abstract

This academic article aims to study the application of Buddhist principles influencing work management in contemporary contexts, particularly the Four Brahmaviharas (Divine Abodes), Four

Iddhipadas (Paths to Success), and Four Sangahavatthus (Bases of Social Solidarity), which align with modern management concepts despite being teachings that have existed for over 2,500 years. The analysis reveals that Buddhism has established unique management foundations, including Dhamma-based administration, participatory management, decentralization, situational management, holistic management, human development focus, and clear goal setting, which have influenced several modern management concepts such as ethical leadership, servant leadership, holistic management, and social responsibility. Applying these Buddhist principles to management not only enhances work efficiency but also creates a balance between organizational development and sustainable personnel development. However, challenges exist in applying these principles, including misunderstandings, conflicts with competition-focused organizational cultures, difficulties in concrete measurement, and finding a balance between applying these principles and achieving business goals. This article presents approaches to integrate Buddhist principles with modern management for sustainable organizational development that provides value to all stakeholders: employees, customers, society, and the environment, supported by case studies and research from both Thailand and international sources.

Keywords: Buddhist Principles, Buddhism, Management, Four Brahmaviharas, Four Iddhipadas, Four Sangahavatthus

บทนำ

การบริหารจัดการในยุคดิจิทัลเผชิญความท้าทายมหาศาลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ผู้บริหารต้องรับมือกับการแข่งขันรุนแรงในตลาดโลก พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และความคาดหวังสูงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การบริหารที่มุ่งเพียงกำไรระยะสั้นถูกตั้งคำถามถึงความยั่งยืน ส่งผลให้แนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณค่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และธุรกิจที่ยั่งยืนได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น โมเดลธุรกิจใหม่อย่าง Conscious Capitalism, Triple Bottom Line และ B Corporations กำลังเติบโต ขณะที่ World Economic Forum เน้นย้ำ Stakeholder Capitalism แทน Shareholder Capitalism ที่มุ่งผลประโยชน์เฉพาะผู้ถือหุ้น

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาอายุกว่า 2,500 ปี ได้รับความสนใจและถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่มากขึ้น Johanna Macy นักสิ่งแวดล้อมและนักปรัชญาชาวอเมริกันกล่าวว่า "พระพุทธศาสนาเป็นระบบความคิดที่เหมาะสมกับยุคสมัยของเรา ด้วยปรัชญาแห่งความเชื่อมโยงและการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาโลกปัจจุบัน" พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาที่สอนให้

พัฒนาตนผ่านการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติ หลักการในกาลามสูตรสอดคล้องกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นรากฐานของนวัตกรรมยุคปัจจุบัน ส่วนหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) สอดคล้องกับแนวคิด Personal Mastery ของ Peter Senge ที่เป็นหนึ่งในหลักการสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยล่าสุดแสดงให้เห็นประโยชน์ของการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กร Richard Davidson แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-แมดิสัน พบว่าการฝึกสติช่วยลดความเครียด เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ขณะที่ Adam Grant แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้ซึ่งสอดคล้องกับหลักทาน ช่วยเพิ่มผลิตภาพและความผูกพันของพนักงานในระยะยาว หลักธรรมอื่นๆ เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการหลักธรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการผสมผสานพุทธธรรมกับการบริหารจัดการยุคดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

หลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาได้วางรากฐานหลักการบริหารที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างการพัฒนาจิตใจ และการพัฒนาองค์กร โดยมีพระพุทธเจ้าเป็นต้นแบบผู้นำที่สมบูรณ์แบบ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ "พุทธธรรม" ว่าพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่ทรงสามารถประดิษฐานพระพุทธศาสนาให้มั่นคงและแพร่หลายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยหลักการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ หลักการบริหารทางพระพุทธศาสนามีลักษณะเด่นดังนี้

1. การบริหารโดยธรรม (ธรรมาธิปไตย) การบริหารที่ยึดถือความถูกต้อง ความจริง ความดีงาม และประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่อัตตาธิปไตย (การยึดตนเองเป็นใหญ่) หรือโลกาธิปไตย (การยึดกระแสสังคมเป็นใหญ่) เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2553) ชี้ให้เห็นว่า หลักธรรมาธิปไตยเป็นหัวใจของการปกครองที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม พระพุทธเจ้าทรงบริหารสงฆ์โดยให้ภิกษุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านระบบสังฆกรรม ซึ่งเป็นต้นแบบของการบริหารแบบประชาธิปไตยในยุคโบราณ ดังที่ Dr. Ambedkar นักกฎหมายรัฐธรรมนูญชาวอินเดีย ได้กล่าวไว้ว่า "หลักการประชาธิปไตยในโลกตะวันตกได้รับอิทธิพลจากระบบการปกครองของสงฆ์ในพระพุทธศาสนา" (Ambedkar, 1992)

3. การกระจายอำนาจ พระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจให้พระสาวกดูแลสงฆ์ในแต่ละพื้นที่ ไม่รวมศูนย์อำนาจไว้ที่พระองค์เพียงผู้เดียว จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์ (2557) ได้ศึกษาและพบว่า โครงสร้างการบริหารสงฆ์ในสมัยพุทธกาลมีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ที่มีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์กรแนวราบ (Flat Organization) ในปัจจุบัน

4. การบริหารตามสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธเจ้าทรงเลือกใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกันตามอุปนิสัยของผู้ฟัง

Bass และ Avolio (1994) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และพบว่ามีความคล้ายคลึงกับวิธีการสอนของพระพุทธเจ้าที่ทรงปรับเปลี่ยนไปตามบุคคลและสถานการณ์

5. การบริหารแบบองค์รวม มองความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ตามหลักปรัชญาสมุปบาท (อิทัปปัจจยตา) ไม่มองปัญหาแบบแยกส่วน ศาสตราจารย์ Joanna Macy (2018) นักสิ่งแวดล้อมและนักปรัชญาชาวอเมริกัน ได้นำหลักปรัชญาสมุปบาทมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสังคม เรียกว่า "Systems Thinking" หรือการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่

6. การมุ่งเน้นการพัฒนาคน พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถฝึกฝนพัฒนาตนเองได้ (กัมมวาที และ วิริยวาที) พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2558) อธิบายว่า แนวคิดการพัฒนาคนในพระพุทธศาสนาเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม ทั้งด้านพฤติกรรม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา (ปัญญา) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Human Capital Development ของ Gary Becker นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล

7. การมีเป้าหมายชัดเจน การบริหารที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน คือการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งในระดับโลกียะ (ความสุขในชีวิตประจำวัน) และโลกุตตระ (การบรรลุนิพพาน) Jon Kabat-Zinn (2013) ผู้ริเริ่มโปรแกรม Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) ชี้ให้เห็นว่า การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในพระพุทธศาสนา ทำให้การปฏิบัติธรรมมีทิศทางและประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Goal Setting Theory ของ Edwin Locke และ Gary Latham (2002) ที่ว่าการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

วิทยา ศักยภินันท์ (2555) ได้ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารของพระพุทธเจ้าและสรุปว่า พระพุทธองค์ทรงใช้หลักการบริหารที่ผสมผสานระหว่างการเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และการเป็นผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยทรงมีคุณลักษณะสำคัญคือ "การเป็นแบบอย่างที่ดี" (Role Model) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พระพุทธศาสนาเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน

อิทธิพลของพระพุทธศาสนาต่อแนวคิดการบริหารสมัยใหม่

พระพุทธศาสนาได้มีอิทธิพลต่อแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ในหลายมิติ ดังนี้

1. การบริหารเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) แนวคิดการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักทศพิธราชธรรม (ธรรมสำหรับผู้ปกครอง) และหลักราชสังคหวัตถุ (หลักสงเคราะห์ประชาชน) บุญทัน ดอกไธสง (2553) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดการบริหาร ตะวันออกและตะวันตก และพบว่า "หลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักการบริหารที่สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งองค์การระหว่างประเทศอย่าง World Bank และ UNDP ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินระบบการบริหารของประเทศต่างๆ"

งานวิจัยของ Brown และ Treviño (2006) เรื่อง "Ethical Leadership: A Review and Future Directions" ได้ยืนยันว่าผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารตามแนวพุทธ

2. ภาวะผู้นำที่รับใช้ผู้อื่น (Servant Leadership) แนวคิดของ Robert K. Greenleaf (1970) ที่เน้นการเป็นผู้นำที่มุ่งรับใช้ผู้อื่น มีความสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 และการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวมของพระโพธิสัตว์ Greenleaf เอง ได้ยอมรับว่าแนวคิดของเขาได้รับอิทธิพลจากปรัชญาตะวันออก รวมถึงพระพุทธศาสนา

ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ (2560) ได้ศึกษาพบว่า "ภาวะผู้นำแบบพระโพธิสัตว์สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเสียสละและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม"

3. การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) แนวคิดการบริหารที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับหลักปฏิจจสมุพบาทและหลักมัชฌิมาปฏิปทา (ทางสายกลาง) Peter Senge (1990) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management และผู้เขียนหนังสือ "The Fifth Discipline" ได้กล่าวยอมรับว่าแนวคิดเรื่อง Systems Thinking ของเขาได้รับอิทธิพลจากปรัชญาตะวันออก โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งในพระพุทธศาสนา

Fritjof Capra (2010) นักฟิสิกส์และนักเขียนชาวออสเตรเลีย-อเมริกัน ได้เขียนหนังสือ "The Tao of Physics" และ "The Systems View of Life" ซึ่งเชื่อมโยงแนวคิดทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่กับปรัชญาตะวันออก โดยเฉพาะหลักปฏิจจสมุพบาทในพระพุทธศาสนา

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) แนวคิดการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาศักยภาพ สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) วิวัฒน์ ปันนิตามัย (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล" และพบว่า "หลักไตรสิกขาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

องค์กรระดับโลกอย่าง Google ได้นำแนวคิดการฝึกสติแบบพุทธมาใช้ในโปรแกรม "Search Inside Yourself" ซึ่งออกแบบโดย Chade-Meng Tan (2012) และกลายเป็นหลักสูตรที่ได้รับความนิยมที่สุดในบริษัท

5. จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) แนวคิดของ Martin Seligman (2011) ที่เน้นการสร้างความสุขและความเจริญงอกงามของมนุษย์ มีความสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 และหลักสติปัฏฐาน 4 Seligman ได้อ้างอิงถึงอิทธิพลของพระพุทธศาสนาในแนวคิดเรื่อง "Authentic Happiness" ของเขา

Richard Davidson (2019) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน-แมดิสัน ผู้ก่อตั้ง Center for Healthy Minds ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลของการฝึกสมาธิและเมตตาภาวนาต่อสมองและสุขภาพจิต และพบว่า

"การฝึกสมาธิและเมตตาภาวนาตามแนวพุทธช่วยเพิ่มความสุข ลดความเครียด และปรับโครงสร้างสมองในทางที่ดีขึ้น"

6. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เทคนิคการจัดการความขัดแย้งสมัยใหม่หลายวิธี เช่น การเจรจาไกล่เกลี่ย (Mediation) มีรากฐานมาจากหลักสาราณียธรรม 6 (ธรรมที่เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นินฺนํ) (2554) ได้พัฒนาแนวคิด "สันติวิธีเชิงพุทธ" ซึ่งนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

Johan Galtung (2017) บิดาแห่งสันติศึกษาสมัยใหม่ ได้ศึกษาและยอมรับอิทธิพลของพระพุทธศาสนาในงานของเขา โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง "Transcend Method" ซึ่งเน้นการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเปลี่ยนมุมมอง

พรหมวิหาร 4: หลักธรรมสำหรับผู้นำ

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้ปกครอง ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2546: 124) อธิบายว่าเป็น "ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม" ประกอบด้วย

1. เมตตา (Loving-kindness) ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่น

ในการบริหารงาน ผู้นำที่มีเมตตาจะใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

การศึกษาของ Google ในโครงการ Project Aristotle โดย Rozovsky (2015) พบว่าทีมที่มีประสิทธิภาพสูงมักมีระดับความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) สูง ซึ่งสอดคล้องกับหลักเมตตา

Sigal Barsade แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย (2018) ได้ศึกษาเรื่อง "Compassionate Leadership" และพบว่า "ผู้นำที่แสดงความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ลดอัตราการลาออก และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ"

2. กรุณา (Compassion) ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์

ผู้บริหารที่มีกรุณาจะเข้าใจความทุกข์และปัญหาของทีมงาน พร้อมช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา งานวิจัยของ Worline และ Dutton (2017) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในหนังสือ "Awakening Compassion at Work" แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นความเห็นอกเห็นใจมีอัตราการลาออกต่ำและผลิตภาพสูงกว่า

พระมหาโมคคัลลานะ (สุมิตร ธมฺมรชฺชิต) (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักกรุณาในการบริหารองค์กร" และพบว่า "ผู้นำที่บริหารงานด้วยความกรุณาจะสามารถแก้ไขวิกฤตขององค์กรได้ดีกว่า เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากบุคลากรมากกว่า"

3. มุทิตา (Appreciative joy) ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ

การแสดงความชื่นชมและยินดีในความสำเร็จของทีมงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

การวิจัยของ Gallup (2018) ในรายงาน "State of the Global Workplace" พบว่าพนักงานที่ได้รับการยกย่องและชื่นชมอย่างสม่ำเสมอมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นถึง 40%

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2561) ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒน์ ได้เสนอแนวคิด "Appreciative Management" ซึ่งประยุกต์หลักภูมิปัญญาในการบริหารองค์กร และชี้ให้เห็นว่า "องค์กรที่มีวัฒนธรรมการชื่นชมความสำเร็จอย่างจริงใจ จะมีบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกัน ลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร"

4. อุเบกขา (Equanimity) ความวางใจเป็นกลาง ทำให้เที่ยงธรรม

ความเป็นกลางในการบริหารงาน การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ลำเอียงด้วยอคติ

งานวิจัยของ Kahneman, Sibony และ Sunstein (2021) ในหนังสือ "Noise: A Flaw in Human Judgment" แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจที่ปราศจากอคติ (Bias) และเสียงรบกวน (Noise) นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับหลักอุเบกขา

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักอุเบกขาในการบริหารความขัดแย้ง และพบว่า "ผู้นำที่มีอุเบกขาธรรมจะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถรักษาความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้อง"

อิทธิบาท 4: หลักแห่งความสำเร็จ

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2552: 842) ได้อธิบายว่าเป็น "คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย" ประกอบด้วย

1. ฉันทะ (Aspiration) ความพอใจ รักใคร่ในสิ่งที่ทำ

การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานที่รักและถนัด จะนำมาซึ่งความทุ่มเทและผลงานที่มีคุณภาพ

แนวคิด "Ikigai" ของญี่ปุ่น (จุดตัดระหว่างสิ่งที่รัก สิ่งที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่โลกต้องการ และสิ่งที่ได้รับค่าตอบแทน) สอดคล้องกับหลักฉันทะ ตามที่ García และ Miralles (2016) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ "Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life"

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559) อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้เชื่อมโยงหลักฉันทะกับแนวคิด "Passion-Driven Economy" โดยชี้ให้เห็นว่า "เศรษฐกิจในอนาคตจะขับเคลื่อนด้วยความรักและความหลงใหลในงานมากกว่าการทำงานเพียงเพื่อเงินเดือน"

2. วิริยะ (Exertion) ความเพียรพยายาม ไม่ท้อถอย

การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความมุ่งมั่น แต่ไม่ทำให้เกิดความเครียดหรือหมดไฟ

งานวิจัยของ Angela Duckworth (2016) ด้านจิตวิทยาเชิงบวกในหนังสือ "Grit: The Power of Passion and Perseverance" ชี้ให้เห็นว่า "Grit" หรือความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำนายความสำเร็จได้มากกว่า IQ ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิริยะในพระพุทธศาสนา

ณัฐพล ขวลิตรชิน (2558) ในงานวิจัยเรื่อง "หลักอิทธิบาท 4 กับการทำงานในยุคดิจิทัล" พบว่า "วิริยะเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่องค์กรในยุคดิจิทัลต้องการ เนื่องจากเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง"

3. จิตตะ (Thoughtfulness) ความเอาใจใส่ จดจ่อในสิ่งที่ทำ

การส่งเสริมการทำงานแบบ Deep Work และลดการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (Multitasking) การศึกษาของ Ophir, Nass และ Wagner (2009) จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดพบว่าการทำงานหลายอย่างพร้อมกันลดประสิทธิภาพการทำงานลงถึง 40%

Cal Newport (2016) ผู้เขียนหนังสือ "Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World" ได้เชื่อมโยงแนวคิดการทำงานแบบ Deep Work กับหลักจิตตะในพระพุทธศาสนา โดยเน้นความสำคัญของการจดจ่อกับงานอย่างลึกซึ้ง โดยปราศจากสิ่งรบกวน

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) (2560) ได้เขียนหนังสือ "สมาธิในงาน ศิลปะแห่งการทำงานอย่างมีความสุข" โดยนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักจิตตะและสมาธิในการทำงานยุคปัจจุบัน

4. วิมังสา (Investigation) การไตร่ตรอง ทบทวน ประเมินผลการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review) แนวคิด Kaizen ของญี่ปุ่น (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) ที่นำเสนอโดย Masaaki Imai (2012) ในหนังสือ "Gemba Kaizen" สอดคล้องกับหลักวิมังสา ซึ่งเน้นการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Peter Senge (2006) ในหนังสือ "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" ได้เสนอแนวคิดเรื่อง "Learning Organization" ซึ่งมีหลักการสำคัญคือการทบทวนตนเองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักวิมังสาในพระพุทธศาสนา

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารองค์กรเชิงนวัตกรรม" และพบว่า "วิมังสาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ทดลอง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ"

สังคหวัตถุ 4: หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่ช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจคนในองค์กร ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549: 76) อธิบายว่าเป็น "ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน และประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี" ประกอบด้วย

1. ทาน (Giving) การให้ การแบ่งปัน

การแบ่งปันความรู้ ทรัพยากร ความช่วยเหลือในองค์กร

งานวิจัยของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ในหนังสือ "The Knowledge-Creating Company" แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักทานในพระพุทธศาสนา

Adam Grant (2014) ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรแห่ง Wharton School มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ในหนังสือ "Give and Take" ได้แสดงให้เห็นว่า "Givers" หรือผู้ที่ชอบให้และแบ่งปัน มักจะประสบความสำเร็จในระยะยาวมากกว่า "Takers" หรือผู้ที่เน้นเอาประโยชน์จากผู้อื่น

พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (2557) ได้เขียนหนังสือ "ธุรกิจแบบพุทธ" โดยเน้นหลักทานว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน และได้ยกตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จด้วยการปฏิบัติตามหลักทาน เช่น บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ และมูลนิธิมิสชั่น-วีระ ฯลฯ

3. ปิยวาจา (Kind Speech) การพูดจาไพเราะ สุภาพ

การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์

เทคนิคการสื่อสารแบบ Nonviolent Communication (NVC) ของ Marshall Rosenberg (2015) ในหนังสือ "Nonviolent Communication: A Language of Life" สอดคล้องกับหลักปิยวาจา โดยเน้นการสื่อสารที่เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น

การศึกษาของ Amy Edmondson (2019) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในหนังสือ "The Fearless Organization" พบว่าการสื่อสารที่สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูง

ไพบุลย์ เกียรติโกมล (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ปิยวาจากับการสื่อสารในองค์กรยุคดิจิทัล" และพบว่า "การสื่อสารตามหลักปิยวาจาช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี แม้ในการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล"

4. อรรถจริยา (Useful Conduct) การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์

การทำงานที่สร้างคุณค่า มีจิตอาสา ช่วยเหลือส่วนรวม

Corporate Social Responsibility (CSR) และการสร้างธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) สอดคล้องกับหลักอรรถจริยา ดังที่ Porter และ Kramer (2011) ได้นำเสนอในบทความ "Creating Shared Value" ใน Harvard Business Review

Muhammad Yunus (2010) ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ในหนังสือ "Building Social Business" ได้นำเสนอแนวคิดธุรกิจเพื่อสังคมที่มุ่งแก้ปัญหาสังคมมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักอรรถจริยา

ประเวศ วะสี (2558) ได้เสนอแนวคิด "เศรษฐกิจพอเพียง" และ "ธุรกิจเพื่อสังคม" ซึ่งมีพื้นฐานจากหลักอรรถจริยา โดยเน้นการทำธุรกิจที่เกื้อกูลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4. สมานัตตา (Consistency) การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย

ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในองค์กร ไม่เลือกปฏิบัติ

การวิจัยของ Colquitt, Conlon, Wesson, Porter และ Ng (2001) ในบทความ "Justice at the Millennium" แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) สูง มีระดับความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานสูงตามไปด้วย

เทคนิคการบริหารแบบ "Management by Walking Around" (MBWA) ที่เสนอโดย Tom Peters และ Robert Waterman (2006) ในหนังสือ "In Search of Excellence" สอดคล้องกับหลักสมานัตตตา โดยเน้นการที่ผู้บริหารลงมาพบปะกับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง "หลักสมานัตตตากับการบริหารความหลากหลายในองค์กร" และพบว่า "องค์กรที่นำหลักสมานัตตตามาใช้ในการบริหารพนักงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะสามารถสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรได้ดีกว่า"

การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารองค์กรสมัยใหม่

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรรหาและคัดเลือก การใช้หลักอุเบกขา ในการพิจารณาคุณสมบัติอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ดังที่ Truss, Mankin และ Kelliher (2012) เสนอในหนังสือ "Strategic Human Resource Management" ว่าการคัดเลือกบุคลากรด้วยความเป็นธรรมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในระยะยาว อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2562) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอุเบกขาในการสัมภาษณ์งาน โดยเน้นการประเมินผู้สมัครจากความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่องาน มากกว่าการตัดสินด้วยอคติส่วนตัว

การพัฒนาบุคลากร การใช้หลักเมตตา กรุณา ในการดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่ง David Ulrich (2017) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เน้นความสำคัญของการพัฒนาคนด้วยความเมตตาในหนังสือ "Victory Through Organization" นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2559) คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม" และพบว่า "การพัฒนาบุคลากรที่ยึดหลักเมตตา กรุณาทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เนื่องจากผู้เรียนรู้สืบทอดภัยทางจิตใจ กล้าทดลอง และกล้าผิดพลาด"

การให้รางวัลและผลตอบแทน การใช้หลักมูทิตา ในการชื่นชมและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ซึ่ง Herzberg (1959) นักจิตวิทยาองค์กร ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ที่ชี้ให้เห็นว่าการยกย่องชมเชยเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2561) จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการให้รางวัลตามหลักพุทธธรรม" และพบว่า "การให้รางวัลที่ยึดหลักมูทิตาช่วยลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์และเพิ่มความร่วมมือในองค์กร"

การรักษาพนักงาน การใช้หลักสมานัตตตา ในการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรมในองค์กร ดังที่ Thomas และ Velthouse (1990) ได้เสนอทฤษฎีการเสริมพลัง (Empowerment Theory) ที่เน้นการให้อำนาจและโอกาสแก่พนักงานอย่างเท่าเทียม จิรประภา อัครบวร (2560) จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารความเท่าเทียมในองค์กรไทย" และพบว่า "องค์กรที่มีนโยบายส่งเสริมความเท่าเทียมตามหลักสมานัตตตา มีอัตราการลาออกต่ำกว่าและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า"

องค์กรชั้นนำอย่าง Google, Microsoft และ LinkedIn ได้นำหลักการสติและสมาธิ (Mindfulness) ซึ่งมีรากฐานจากหลักพุทธธรรม มาใช้ในโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ดังที่ Tan (2012) อดีตวิศวกรของ Google ได้พัฒนาโปรแกรม "Search Inside Yourself" โดยนำหลักการฝึกสติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และภาวะผู้นำ และพบว่าช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและลดความเครียดของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2558) ผู้ก่อตั้งโรงเรียนสัจจวิทยา ได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นองค์รวม ผ่านการอบรมคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Human Values) และได้รับการยอมรับจากองค์การยูเนสโกให้เป็นต้นแบบการศึกษาเพื่อสันติภาพ

2. การบริหารทีมและโครงการ

หลักอริยสัจ 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมและโครงการได้ดังนี้

การวางแผน ใช้หลักฉันทะในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ทีมมีความรู้สึกมีส่วนร่วม ดังที่ Collins และ Porras (1996) ได้เสนอในบทความ "Building Your Company's Vision" ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กร วิจิตร ศรีสอ้าน (2557) อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำหลักฉันทะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเน้นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินงาน ใช้หลักวิริยะและจิตตะในการติดตามงานและแก้ไขปัญหา ซึ่ง Jim Collins (2001) ได้อธิบายในหนังสือ "Good to Great" ว่าองค์กรที่ยอดเยี่ยมจะมีวินัยในการดำเนินงานและมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ตนเองถนัดอย่างต่อเนื่อง สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2561) อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กล่าวในการบรรยายเรื่อง "การขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0" ว่า "หลักวิริยะและจิตตะในพระพุทธศาสนา เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ของประเทศ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว"

การประเมินผล ใช้หลักวิมังสาในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่ง Peter Drucker (2006) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ได้นำเสนอในหนังสือ "The Effective Executive" ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ คักดีชัย นิรัญทวี

(2558) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักวิม้งสาในการประเมินโครงการทางการศึกษา" และพบว่า "การประเมินโครงการที่ยึดหลักวิม้งสา ซึ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาโครงการต่อไป"

การนำแนวคิด Agile Management มาใช้ในการบริหารโครงการ ซึ่งเน้นการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Sprint Retrospective) มีความสอดคล้องกับหลักวิม้งสาในอิทธิบาท 4 ดังที่ Schwaber และ Sutherland (2017) ผู้พัฒนา Scrum Framework ได้อธิบายในคู่มือ "The Scrum Guide" ว่าการทบทวนและปรับปรุงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ (2560) ประธานเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ ได้กล่าวในงานสัมมนา "Buddhist Economics Forum" ว่า "เครือข่ายได้นำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ทำนายได้สำเร็จ โดยเฉพาะโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย"

การประเมินผล ใช้หลักวิม้งสาในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่ง Peter Drucker (2006) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ได้นำเสนอในหนังสือ "The Effective Executive" ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ดักดีชัย นิรัฐทวี (2558) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักวิม้งสาในการประเมินโครงการทางการศึกษา" และพบว่า "การประเมินโครงการที่ยึดหลักวิม้งสา ซึ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาโครงการต่อไป"

การนำแนวคิด Agile Management มาใช้ในการบริหารโครงการ ซึ่งเน้นการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Sprint Retrospective) มีความสอดคล้องกับหลักวิม้งสาในอิทธิบาท 4 ดังที่ Schwaber และ Sutherland (2017) ผู้พัฒนา Scrum Framework ได้อธิบายในคู่มือ "The Scrum Guide" ว่าการทบทวนและปรับปรุงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ (2560) ประธานเครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์ ได้กล่าวในงานสัมมนา "Buddhist Economics Forum" ว่า "เครือข่ายได้นำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ทำนายได้สำเร็จ โดยเฉพาะโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย"

3. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักสังคหวัตถุ 4 สามารถนำมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ทาน การสร้างคุณค่าและมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ซึ่ง Pine และ Gilmore (1999) ได้นำเสนอในหนังสือ "The Experience Economy" ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอนาคตคือธุรกิจที่

สามารถสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า ศุภชัย ยาวะประภาส (2559) อดีตคณบดีคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "หลักทฤษฎีกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาครัฐ" และพบว่า "หน่วยงานภาครัฐที่นำหลักทฤษฎีมาใช้ในการให้บริการประชาชนได้รับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นจากประชาชนในระดับสูง"

ปิยวาจา การสื่อสารที่จริงใจและเข้าใจความต้องการของลูกค้า ดังที่ Stone และ Woodcock (2014) ได้อธิบายในหนังสือ "Interactive, Direct and Digital Marketing" ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นิติยา วงศ์ภินันท์วัฒนา (2562) ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดสัมพันธ์ ได้เขียนบทความเรื่อง "ปิยวาจาในการสื่อสารการตลาด" โดยเสนอว่า "การสื่อสารตามหลักปิยวาจาที่เน้นความจริงใจ ประโยชน์ของผู้รับสาร และการใช้ภาษาที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มความเชื่อถือและความภักดีของลูกค้าในยุคที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากมาย"

อัตถจริยา การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่ง Porter และ Kramer (2011) ได้นำเสนอแนวคิด Creating Shared Value ที่เน้นการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม อภิชัย พันธเสน (2558) ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ ได้เสนอแนวคิด "ธุรกิจเพื่อสังคมตามหลักพุทธศาสนา" ในหนังสือ "พุทธเศรษฐศาสตร์" โดยชี้ให้เห็นว่า "ธุรกิจที่ดำเนินตามหลักอัตถจริยา โดยมุ่งประโยชน์เกื้อกูลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะได้รับความเชื่อถือและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว"

สมานัตตตา การปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายอย่างเท่าเทียม ดังที่ Peppers และ Rogers (2016) ได้เสนอในหนังสือ "Managing Customer Relationships" ว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าต้องอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมและเป็นธรรม จินตวิทย์ เกษมสุข (2561) จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักสมานัตตตาในการสื่อสารองค์กร" และพบว่า "องค์กรที่สื่อสารและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมตามหลักสมานัตตตา จะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากสาธารณชนมากกว่า โดยเฉพาะในยุคสื่อสังคมออนไลน์ที่ความโปร่งใสและความเท่าเทียมเป็นค่านิยมสำคัญ"

กลยุทธ์ Customer Relationship Management (CRM) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า สอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 ดังที่ Peppers และ Rogers (2016) ได้อธิบายว่า "ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้คุณค่า (ทาน) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (ปิยวาจา) การทำประโยชน์ (อัตถจริยา) และความสม่ำเสมอ (สมานัตตตา)"

โกศล ดีศีลธรรม (2560) ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรม" และพบว่า "โรงแรมที่นำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Repeat Rate) และการแนะนำบอกต่อ (Referral) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม"

ความท้าทายและข้อพิจารณาในการประยุกต์ใช้หลักธรรม

ถึงแม้ว่าหลักธรรมจะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ แต่ก็มี ความท้าทายในการนำมาประยุกต์ใช้

1. ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หลายองค์กรอาจเข้าใจหลักธรรมเพียงผิวเผิน ไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2558: 52) ได้กล่าวเตือนว่า "การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ต้องเข้าใจความหมายที่แท้จริงและจุดมุ่งหมายของหลักธรรมนั้นๆ ไม่ใช่เพียงแค่หยิบยืมคำมาใช้" วรภัทร์ โดธนะเกษม (2563) อดีตกรรมการผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "อุปสรรคในการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในองค์กรธุรกิจไทย" และพบว่า "ปัญหาหลักคือการขาดความเข้าใจที่ถูกต้องและลึกซึ้งในหลักธรรม ทำให้นำไปประยุกต์ใช้อย่างผิวเผิน เช่น การนำแนวคิดสติ (Mindfulness) มาใช้เพียงเพื่อลดความเครียดของพนักงาน โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับการพัฒนาปัญญาและคุณธรรมอื่นๆ"

2. ความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน หลักธรรมที่เน้นความเมตตา ความร่วมมือ อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขันสูง ดังที่ Kanter (1989) ได้ชี้ให้เห็นในหนังสือ "When Giants Learn to Dance" ว่าองค์กรสมัยใหม่ต้องหาสมดุลระหว่างการแข่งขันและความร่วมมือ สานิตย์ หนูนิล (2561) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรแบบพุทธในบริบทการแข่งขันทางธุรกิจ" และพบว่า "องค์กรที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในระดับลึก โดยเฉพาะในด้านค่านิยมและความเชื่อ (Underlying Assumptions) เกี่ยวกับความสำเร็จและวิธีการทำงาน"

3. การวัดผลเชิงรูปธรรม การวัดผลลัพธ์จากการนำหลักธรรมมาใช้อาจทำได้ยาก เนื่องจากผลลัพธ์บางส่วนเป็นนามธรรม ดังที่ Kaplan และ Norton (1996) ผู้พัฒนา Balanced Scorecard ได้ชี้ให้เห็นว่าการวัดผลองค์กรสมัยใหม่ต้องคำนึงถึงทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้การเงิน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2560) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้พัฒนา "Buddhism Scorecard" หรือ "BSC เชิงพุทธ" ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ โดยวัดใน 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพเชิงพุทธ (Buddhist Effectiveness) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operation Efficiency) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

4. ความสมดุลระหว่างการใช้หลักธรรมกับเป้าหมายทางธุรกิจ องค์กรต้องหาสมดุลระหว่างการนำหลักธรรมมาใช้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังที่ Schumacher (1973) ได้เสนอในหนังสือ "Small is Beautiful: Economics as if People Mattered" ว่าเศรษฐกิจที่ดีควรสมดุลระหว่างการแสวงหากำไรและความรับผิดชอบต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม อภิชาติ พันธเสน (2558) ได้เสนอแนวคิด "ทางสายกลางในการบริหารธุรกิจ" ซึ่งประยุกต์หลักมัชฌิมาปฏิปทา (ทางสายกลาง) ในการหาจุดสมดุลระหว่างการแสวงหากำไรกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยชี้ให้เห็นว่า "ธุรกิจที่ยั่งยืนไม่ใช่ธุรกิจ

ที่แสวงหากำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่เป็นธุรกิจที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม"

บทสรุป

หลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะพรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน แม้จะเป็นหลักธรรมที่มีมานานกว่า 2,500 ปี แต่ยังคงทันสมัยและสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็น Emotional Intelligence, Positive Leadership, Mindfulness in Business หรือ Sustainable Development ดังที่ Goleman (2018: 128) ได้กล่าวไว้ว่า "การนำหลักสติมาใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ ถือเป็นการนำภูมิปัญญาโบราณมาตอบโจทยความท้าทายในยุคปัจจุบัน"

การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังช่วยสร้างความสุขและความสมดุลในชีวิตการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2553: 18) ได้กล่าวไว้ว่า "การพัฒนาที่แท้จริงต้องเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน และการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บนพื้นฐานของการพัฒนาจิตใจและปัญญา"

Peter Senge (2015) จาก MIT Sloan School of Management ได้กล่าวในการบรรยายเรื่อง "Buddhism and Leadership in the 21st Century" ว่า "หลักพุทธธรรม โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องความเชื่อมโยง (Interconnectedness) และการตระหนักรู้ (Mindfulness) เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันทั่วโลก"

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2561) ได้สรุปในหนังสือ "การบริหารตามแนวพุทธ" ว่า "การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ไม่ใช่เพียงการนำเทคนิคหรือเครื่องมือมาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในการมองโลกและการทำงาน จากการเน้นการแข่งขันและการบริโภค มาสู่การเน้นความร่วมมือและการพัฒนาที่สมดุล"

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันไม่ใช่เพียงองค์กรที่มีผลกำไรสูงสุด แต่เป็นองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- กรมการศาสนา. (2552). ธรรมะสำหรับผู้บริหาร. โรงพิมพ์การศาสนา.
- จิรประภา อัครบวร. (2560). การบริหารความเท่าเทียมในองค์กรไทย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2561). การประยุกต์ใช้หลักสมานัตตตในการสื่อสารองค์กร. วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม, 5(1), 45-60.
- จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์. (2557). โครงสร้างการบริหารสงฆ์ในสมัยพุทธกาล. วารสารพุทธศาสนศึกษา, 18(2), 5-25.
- โชคชัย สุเวชวัฒนกุล. (2561). การพัฒนาระบบการให้รางวัลตามหลักพุทธธรรม. วารสารสังคมศาสตร์, 42(1), 155-170.
- ณัฐพล ขวลิตรชิน. (2558). หลักอิทธิบาท 4 กับการทำงานในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 34(2), 89-112.
- ธนิษฐ์ เจียรนวนนท์. (2560). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง หลักพุทธธรรมกับการบริหารธุรกิจ. เครือเจริญโภคภัณฑ์.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2560). ภาวะผู้นำแบบพระโพธิสัตว์: การประยุกต์ใช้ในองค์กรสมัยใหม่. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา วงศ์ภินันท์วัฒนา. (2562). ปิยวาจาในการสื่อสารการตลาด. วารสารนิเทศศาสตร์, 37(2), 88-105.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญทัน ดอกโธสง. (2553). การบริหารตามแนวพุทธและตะวันตก: การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2558). เศรษฐกิจพอเพียงและธุรกิจเพื่อสังคม. สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). พุทธธรรม. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). พุทธวิธีบริหาร. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2552). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2553). การพัฒนาที่ยั่งยืน. มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2558). หลักธรรมสำหรับการพัฒนามนุษย์. สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

- พระมหาโมคคัลลานะ (สุมิตร ธมฺมรุกฺขิตฺ). (2560). การประยุกต์ใช้หลักกรุณาในการบริหารองค์กร. วารสารพุทธศาสนศึกษา, 22(3), 78-95.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2557). ธุรกิจแบบพุทธ. สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2560). สมาธิในงาน ศิลปะแห่งการทำงานอย่างมีความสุข. สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินันท์). (2554). สันติวิธีเชิงพุทธ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2556). หลักอุเบกขากับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร. วารสารสันติศึกษา, 1(1), 25-42.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2561). Appreciative Management: การบริหารเชิงชื่นชม. สถาบันไทยพัฒน์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2557). การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารองค์กรเชิงนวัตกรรม. วารสารบริหารธุรกิจ, 37(144), 1-16.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2560). BSC เชิงพุทธ: เครื่องมือวัดผลองค์กรตามแนวพุทธ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพบูลย์ เกียรติโกมล. (2563). ปิยวาจากับการสื่อสารในองค์กรยุคดิจิทัล. วารสารนิเทศศาสตร์, 38(1), 120-135.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2560). การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงแรม. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 8(2), 76-91.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2561). หลักสมานัตตากับการบริหารความหลากหลายในองค์กร. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 58(2), 171-195.
- วรภัทร์ โตณะเกษม. (2563). อุปสรรคในการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในองค์กรธุรกิจไทย. วารสารนักบริหาร, 40(1), 12-27.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2557). การประยุกต์ใช้หลักฉันทะในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 12(1), 50-67.
- วิทยา ศักยาภินันท์. (2555). การบริหารงานตามแนวพุทธของพระพุทธเจ้า. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2559). การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 56(3), 189-205.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. (2558). การประยุกต์ใช้หลักวิมมังสาในการประเมินโครงการทางการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 26(2), 150-165.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2559). หลักทานกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาครัฐ. วารสารวิชาการ, 19(3), 46-61.

- सानิตย์ หนูนิล. (2561). วัฒนธรรมองค์กรแบบพุทธในบริบทการแข่งขันทางธุรกิจ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 44(1), 123-142.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจ (Passion-Driven Economy). กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2561). การขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- เสฐียรพงษ์ วรรณปก. (2553). ธรรมาธิปไตยกับการปกครองที่ดี. สำนักพิมพ์แสงดาว.
- อภิชัย พันธเสน. (2558). พุทธเศรษฐศาสตร์. สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2558). การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนสัตยาไส. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2561). การบริหารตามแนวพุทธ. สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2562). การประยุกต์ใช้หลักอุเบกขาในการสัมภาษณ์งาน. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 15(2), 85-101.
- Ambedkar, B. R. (1992). *The Buddha and His Dhamma*. Bombay: Siddharth Publication.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barsade, S. (2018). *Compassionate Leadership: How Leaders Can Use Empathy to Drive Performance*. Philadelphia, PA: Wharton School of Business.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.
- Capra, F. (2010). *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperCollins.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), 65-77.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Davidson, R. J. (2019). *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live*. New York: Penguin.

-
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Business.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Galtung, J. (2017). *The Transcend Method in Conflict Mediation Across Levels of Conflict*. Oslo: Peace Research Institute.
- García, H., & Miralles, F. (2016). *Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life*. New York: Penguin Books.
- Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence in Leadership*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Grant, A. (2014). *Give and take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Penguin.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Bantam Books.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. New York: Little, Brown Spark.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Schuster.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Macy, J. (2018). *Systems Thinking and the Buddha's Teaching: Being with Environmental Breakdown*. Berkeley, CA: Parallax Press.
- Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York: Grand Central Publishing.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

-
- Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive Control in Media Multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperCollins.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rozovsky, J. (2015). The Five Keys to a Successful Google Team. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*. London: Blond & Briggs.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*. Retrieved from <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Atria Books.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Revised Edition)*. New York: Currency/Doubleday.
- Senge, P. M. (2015). *Buddhism and Leadership in the 21st Century [Lecture]*. Boston: MIT Sloan School of Management.
- Stone, M., & Woodcock, N. (2014). Interactive, Direct and Digital Marketing: A Future that Depends on Better Use of Business Intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(1), 4–17.
- Tan, C. M. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York: HarperOne.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Ulrich, D. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs.

ภาคผนวก

หลักเกณฑ์การเสนอบทความและคำแนะนำสำหรับผู้เขียน เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารสิทธิจินดา

สถานที่ติดต่อ

วารสารสิทธิจินดา

เลขที่ 331 หมู่ที่ 7 บ้านนาข่า ตำบลนาอาน

อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย 42000

E-mail: Sitthichinda.journal@gmail.com

โทรศัพท์ 089 622 4068

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

ISSN XXXX-XXXX (Online)

นโยบายและขอบเขตการตีพิมพ์เผยแพร่ (Scope and Publication Policies)

วารสารมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้นักวิชาการ นิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไปได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนา ปรัชญา ศีลศาสตร์ สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสหวิทยาการด้านสังคมศาสตร์โดยเริ่มดำเนินการตีพิมพ์เผยแพร่มาตั้งแต่ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2568 เป็นต้นมา ซึ่งมีกำหนดเผยแพร่ปีละ 6 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์), ฉบับที่ 2 (มีนาคม - เมษายน), ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน) ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม - สิงหาคม), ฉบับที่ 5 (กันยายน - ตุลาคม), และฉบับที่ 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม) สำหรับประเภทของบทความ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บทความวิจัย และบทความวิชาการ รับผิดชอบบทความทั้งบทความภาษาไทยและบทความภาษาอังกฤษ และมีกระบวนการพิจารณาคุณภาพบทความตามหลักเกณฑ์การพิจารณาของวารสารและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบบทความวารสาร (Peer Review) อย่างเข้มข้นเช่นเดียวกันทุกฉบับ ทั้งนี้ วารสารไม่มีค่าธรรมเนียมในการตีพิมพ์เผยแพร่

การพิจารณาและคัดเลือกบทความ (Consideration and selection of articles)

บทความแต่ละบทความจะได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบบทความ (Peer Reviewer) จากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยสองท่าน โดยบทความจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีใช้หน่วยงานเดียวกันกับผู้พิมพ์และมีความเชี่ยวชาญตรงตามสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์เผยแพร่ ทั้งนี้ จะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบชื่อผู้พิมพ์บทความและผู้พิมพ์บทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณา

บทความเช่นเดียวกัน (Double-Blind Peer Review) และทางกองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณาบทความจนกว่าจะได้แก้ไขให้ถูกต้อง ตามข้อกำหนดของวารสาร ทั้งนี้ บทความต้นฉบับที่ส่งมาตีพิมพ์จะต้องไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารหรือ สิ่งพิมพ์ใดมาก่อน และไม่อยู่ในระหว่างพิจารณาเสนอขอตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์อื่น ๆ หากมีการใช้ภาพหรือตารางของผู้พิมพ์อื่นที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์อื่นมาแล้ว ผู้พิมพ์ต้องขออนุญาตเจ้าของลิขสิทธิ์ก่อน พร้อมทั้งแสดงหนังสือที่ได้รับการยินยอมต่อกองบรรณาธิการก่อนที่บทความจะได้รับการตีพิมพ์ สำหรับ ทศนะและข้อคิดเห็นของบทความในวารสารฉบับนี้ เป็นของผู้พิมพ์แต่ละท่าน ไม่ถือเป็นทศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

สว่นประเภทของบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร

วารสารสิทธิจินดา ตีพิมพ์เผยแพร่บทความประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. บทความวิจัย

รายงานผลวิจัยที่น่าเสนอผลลัพธ์จากการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจทันต่อเหตุการณ์และยุคสมัย ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน ควรประกอบด้วย

1.1 **ชื่อเรื่อง (Title)** ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยพิมพ์ชื่อเรื่องเป็นภาษาไทยและตามด้วยภาษาอังกฤษ

1.2 **ผู้เขียน (Author)** ชื่อและนามสกุลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

1.3 **สังกัดผู้เขียน (Author Affiliation)** ให้ระบุสังกัดผู้พิมพ์ทั้งภาษาไทยและแปลเป็นภาษาอังกฤษ

1.4 **อีเมล** ให้พิมพ์อีเมลของผู้เขียนหลักหรือผู้ประสานงานบทความ หลังข้อความ
*Corresponding author, e-mail: “ผู้เขียนหลัก”

1.5 **บทคัดย่อ (Abstract)** ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ลักษณะของบทคัดย่อควรประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการศึกษา (Methods) ผลการศึกษา (Results) และคุณค่าหรือการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ควรมีความยาวไม่เกิน 750 คำ

1.6 **คำสำคัญ (Keywords)** ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุคำเป็นคำสำคัญของเนื้อหา ครอบคลุมชื่อเรื่องที่ศึกษา เหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นการค้นหาข้อมูล โดยคำสำคัญแต่ละคำคั่นด้วย เครื่องหมายจุลภาค (,) ทั้งนี้ ควรมีความยาว 3-5 คำ

1.7 **บทนำ (Introduction)** เป็นส่วนของเนื้อหาที่อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย ทั้งนี้ ควรอ้างอิงเอกสารและงานวิจัยที่มีความทันสมัยและความถูกต้องที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้มีน้ำหนักและเกิดความน่าเชื่อถือ โดยเป็นการอ้างอิงแทรกในเนื้อหา (In-text Citation) แบบนามปีที่ใช้ระบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological

Association Citation Style) คือ การอ้างอิงเอกสารไว้ส่วนหน้าหรือส่วนหลังของข้อความนั้น ๆ ให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้หากการอ้างอิงเอกสารเป็นภาษาอังกฤษให้ระบุเฉพาะนามสกุลผู้พิมพ์ด้วย จุลภาค (,) ปีที่พิมพ์ (ค.ศ.) ตามรูปแบบดังนี้ Author/(Year of Publication) หรือ (Author,/Year of Publication) หรือ (Author & Author/Year of Publication) เช่น Bunkhrong (2022 หรือ (Bunkhrong, 2022) หรือ (Bunkhrong & Supsin, 2022) เป็นต้น หากผู้พิมพ์มีมากกว่า 3 คน ให้ใส่ชื่อคนที่ 1 แล้วตาม ด้วยคำว่า และคณะ หรือ et al. ตามรูปแบบดังนี้ Author/et al.,/(Year of Publication) หรือ (Author/et al.,/Year of Publication) เช่น Bunkhrong et al. (2022) หรือ (Bunkhrong et al., 2022)

1.8 วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives) ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิจัย

1.9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) (ถ้ามี) เป็นการบอกทิศทางในการศึกษาค้นคว้า เป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตัวแปร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ช่วยให้เห็นภาพรวมของงานวิจัยได้อย่างชัดเจน และเป็นประโยชน์ในการวางแผนการวิจัยและการนิพนธ์บทความ

1.10 วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods) อธิบายถึงกระบวนการดำเนินการวิจัยอย่างละเอียด และชัดเจน กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการศึกษา เช่น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ขอบเขตการศึกษา วิธีการศึกษา เครื่องมือที่ใช้และการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือสัตว์ (ถ้ามี) วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยมีความเหมาะสมและคุณภาพ รวมทั้งสถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

1.11 ผลการวิจัย (Research Results) เสนอผลการวิจัยที่ตรงประเด็นตามลำดับขั้นของการวิจัย ควรจำแนกผลออกเป็นหมวดหมู่และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการบรรยายในเนื้อเรื่อง หรือแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยภาพประกอบ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิตามความเหมาะสม

1.12 อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion) อภิปรายผลโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยให้เข้ากับหลักทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำข้อค้นพบของงานวิจัยมาอภิปรายเพื่อเชื่อมโยงผลการวิจัยให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจหรือเกิดความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนั้น รวมทั้งข้อดี ข้อเสียของวิธีการศึกษา เสนอแนะความคิดเห็นใหม่ ๆ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์

1.13 ความรู้ใหม่ (New Knowledge) (ถ้ามี) นำเสนอข้อค้นพบที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากงานวิจัย เสนอแนะความคิดเห็นใหม่ ๆ สำหรับเป็นแนวทางที่มีคุณค่าและสามารถนำไปประยุกต์ให้

เกิดประโยชน์ โดยแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยผังความคิด หรือแผนภาพ และมีการบรรยายในเนื้อเรื่อง ตามความเหมาะสม

1.14 ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions) ระบุข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1.15 เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารและงานวิจัยที่มีความทันสมัยและความถูกต้องที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้มีน้ำหนักและเกิดความน่าเชื่อถือ โดยเป็นการอ้างอิงแบบนามปีที่ใช้ระบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) ให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้รูปแบบการอ้างอิงให้ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการเขียนเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

2. บทความวิชาการ

หัวข้อและเนื้อหาควรชี้ประเด็นที่ต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน รวมถึงใช้ทฤษฎีวิเคราะห์และเสนอแนะประเด็นอย่างสมบูรณ์ เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจทันต่อเหตุการณ์และยุคสมัย ซึ่งไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน ควรมีองค์ประกอบดังนี้

2.1 ชื่อเรื่อง (Title) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยพิมพ์ชื่อเรื่องเป็นภาษาไทยและตามด้วยภาษาอังกฤษ

2.2 ผู้เขียน (Author) ชื่อและนามสกุลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2.3 สังกัดผู้เขียน (Author Affiliation) ให้ระบุสังกัดผู้เขียนทั้งภาษาไทยและแปลเป็นภาษาอังกฤษ

2.4 อีเมล ให้พิมพ์อีเมลของผู้เขียนหลักหรือผู้ประสานงานบทความ หลังข้อความ
*Corresponding author, e-mail: “ผู้เขียนหลัก”

2.5 บทคัดย่อ (Abstract) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ลักษณะของบทคัดย่อควรประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการศึกษา (Methods) ผลการศึกษา (Results) และคุณค่าหรือการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ควรมีความยาวไม่เกิน 750 คำ

2.6 คำสำคัญ (Keywords) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุคำเป็นคำสำคัญของเนื้อหา ครอบคลุมชื่อเรื่องที่ศึกษา เหมาะสมสำหรับนำไปใช้เป็นการค้นหาข้อมูล โดยคำสำคัญแต่ละคำคั่นด้วย เครื่องหมายจุลภาค (,) ทั้งนี้ ควรมีคำสำคัญ 3-5 คำ

2.7 บทนำ (Introduction) เป็นส่วนของเนื้อหาที่อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษา ทั้งนี้ ควรอ้างอิงเอกสารและงานวิจัยที่มีความทันสมัยและความถูกต้อง ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้มีน้ำหนักและเกิดความน่าเชื่อถือ โดยเป็นการอ้างอิงแทรกใน

เนื้อหา (In-text Citation) แบบนามปีที่ใช้ระบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) คือ การอ้างอิงเอกสารไว้ส่วนหน้าหรือส่วนหลังของข้อความนั้น ๆ ให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้หากการอ้างอิงเอกสารเป็นภาษาอังกฤษให้ระบุเฉพาะนามสกุลผู้พิมพ์ต้นด้วย จุลภาค (.) ปีที่พิมพ์ (ค.ศ.) ตามรูปแบบดังนี้ Author/(Year of Publication) หรือ (Author, /Year of Publication) หรือ (Author & Author/Year of Publication) เช่น Bunkhrong (2022 หรือ (Bunkhrong, 2022) หรือ (Bunkhrong & Supsin, 2022) เป็นต้น หากผู้พิมพ์มีมากกว่า 3 คน ให้ใส่ชื่อคนที่ 1 แล้วตาม ด้วยคำว่า และคณะ หรือ et al. ตามรูปแบบดังนี้ Author/et al.,/(Year of Publication) หรือ (Author/et al.,/Year of Publication) เช่น Bunkhrong et al. (2022) หรือ (Bunkhrong et al., 2022)

2.8 เนื้อหา (Content) เนื้อหาบทความ มีการแบ่งประเด็นเรื่องย่อย ๆ และการจัดเรียงลำดับ เป็นไปตามรายละเอียดของเนื้อหา เสนอผลการศึกษาที่ตรงประเด็นตามลำดับขั้นของการศึกษา ควรจำแนกผลออกเป็นหมวดหมู่และสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการบรรยายในเนื้อเรื่อง หรือแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยภาพประกอบ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิ ตามความเหมาะสม มีนำเสนอข้อค้นพบที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากงานวิจัย เสนอแนะความคิดเห็นใหม่ ๆ สำหรับเป็นแนวทางที่มีคุณค่าและสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ โดยแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมด้วยผังความคิด หรือแผนภาพ และมีการบรรยายในเนื้อเรื่อง ตามความเหมาะสม

2.9 บทสรุป (Conclusion) การสรุปเนื้อหาในบทความทั้งหมดออกมาอย่างชัดเจน กระชับ โดยมีการสรุปปิดท้ายเนื้อหาที่นำเสนอให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา หากมีข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ และข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ศึกษา

2.10 เอกสารอ้างอิง (References) เป็นการอ้างอิงเอกสารและงานวิจัยที่มีความทันสมัยและความถูกต้องที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้มีน้ำหนักและเกิดความน่าเชื่อถือ โดยเป็นการอ้างอิงแบบนามปีที่ใช้ระบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) ให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้รูปแบบการอ้างอิงให้ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการเขียนเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

การส่งบทความ

บทความที่จะตีพิมพ์ในวารสารสิทธิจินดาต้องส่งบทความผ่านระบบออนไลน์ได้ที่ <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/SITTHICHINDA> ตามรูปแบบของบทความที่วารสารกำหนดเป็นไฟล์เวิร์ด (Word file) เท่านั้น

รูปแบบบทความและการพิมพ์เนื้อหาบทความ

1. การเตรียมต้นฉบับบทความ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ขนาดต้นฉบับ ขนาดหน้ากระดาษ A4 โดยให้ใช้ไฟล์ดาวนโหลดจากรูปแบบบทความ (Article Format) ที่วารสารกำหนดเท่านั้น

1.2 รูปแบบการพิมพ์ เนื้อหาบทความในทุกส่วนจัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์เท่านั้น

1.3 ใช้รูปแบบตัวอักษร TH Niramit AS พิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟต์เวิร์ด

1.4 หัวกระดาษ เป็นส่วนของรายละเอียดตามที่วารสารกำหนดเพื่อความชัดเจนของการศึกษา และอ้างอิงสำหรับผู้สนใจ

1.5 ชื่อเรื่อง ทั้งชื่อบทความภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 18 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งกึ่งกลางหน้ากระดาษ

1.6 ชื่อผู้เขียนทั้งชื่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ระบุเฉพาะชื่อและนามสกุล ไม่ต้องมีคำนำหน้า เว้น 1 เคาะระหว่างชื่อและนามสกุล ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ชื่อผู้เขียนแต่ละคนคั่นด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) ตำแหน่งชิดขอบด้านขวากระดาษใต้ชื่อเรื่อง

1.7 สังกัดผู้เขียนและผู้เขียนหลัก ให้เขียนไว้ด้านใต้ชื่อผู้เขียน ให้ระบุสังกัดคณะ หน่วยงานของผู้เขียน ขนาดตัวอักษร 14 ชนิดตัวธรรมดา ทั้งนี้ การระบุสังกัดคณะ หน่วยงานของผู้เขียนนั้น ผู้เขียนต้องระบุทั้งภาษาไทยและแปลเป็นภาษาอังกฤษ ด้วย รวมถึงระบุผู้เขียนหลัก (Corresponding Author) มีเครื่องหมาย * กำกับไว้บนนามสกุลผู้เขียน เพื่อระบุอีเมลสำหรับติดต่อประสานงาน ตำแหน่งชิดขอบขวากระดาษโดยระบุใต้ชื่อผู้เขียน

1.8 หัวข้อของบทความย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย

1.9 เนื้อหาบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวธรรมดา ให้จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์ บรรทัดแรกเว้น 7 ตัวอักษรจากขอบกระดาษด้านซ้ายและพิมพ์ให้ชิดขอบทั้งสองด้าน ส่วนเนื้อหาบทความที่อยู่หน้าที่สองเป็นต้นไปให้จัดเป็นแบบ 1 คอลัมน์เช่นกัน ทั้งนี้ ควรมีความยาวไม่เกิน 750 คำ และลักษณะของบทคัดย่อควรประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการศึกษา (Methods) ผลการศึกษา (Results) และคุณค่าหรือการนำไปใช้ประโยชน์

1.10 หัวข้อคำสำคัญภาษาไทยและอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย ระบุคำสำคัญที่นำไปใช้เป็นคำค้น คำสำคัญแต่ละคำคั่นด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) ทั้งนี้ ควรมีคำสำคัญ 3-5 คำ โดยต้องจัดเรียงคำสำคัญตามตัวอักษร

1.11 หัวข้อเรื่อง ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวหนา ตำแหน่งชิดขอบกระดาษด้านซ้าย

1.12 หัวข้อย่อ ขนาดตัวอักษร 16 ชนิดตัวธรรมดา ระบุหมายเลขหน้าหัวข้อย่อโดยเรียงตามลำดับหมายเลข

1.13 จำนวนต้นฉบับ ควรมีความยาวอยู่ระหว่าง 10-15 หน้า โดยนับรวมตาราง รูปภาพ แผนภูมิ และเอกสารอ้างอิง (กรณีที่เกิด อยู่ในดุลยพินิจของบรรณาธิการ เป็นกรณีๆไป)

1.14 การอ้างอิงแทรกในเนื้อหา (In-text Citation) และการระบุแหล่งที่มา โดยเป็นการอ้างอิง แบบนามปีที่ใช้ระบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) คือ การอ้างอิงเอกสารไว้ส่วนหน้าหรือส่วนหลังของข้อความนั้น ๆ ให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทย และหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้หากการอ้างอิงเอกสารเป็นภาษาอังกฤษให้ระบุเฉพาะนามสกุลผู้พิมพ์ค้น ด้วยจุลภาค (,) ปีที่พิมพ์ (ค.ศ.) ตามรูปแบบดังนี้ Author/(Year of Publication) หรือ (Author,/Year of Publication) หรือ (Author & Author/Year of Publication) เช่น Bunkhrong (2022 หรือ (Bunkhrong, 2022) หรือ (Bunkhrong & Supsin, 2022) เป็นต้น หากผู้พิมพ์มีมากกว่า 3 คน ให้ใส่ชื่อคนที่ 1 แล้วตามด้วยคำว่า และคณะ หรือ et al. ตามรูปแบบดังนี้ Author/et al.,/(Year of Publication) หรือ (Author/et al.,/Year of Publication) เช่น Bunkhrong et al. (2022) หรือ (Bunkhrong et al., 2022)

1.15 ตาราง รูปภาพ และแผนภูมิ กรณีเป็นตารางให้ชื่อตารางอยู่ด้านบน กรณีที่เป็นรูปภาพ หรือ แผนภูมิ ให้ระบุชื่อรูปภาพหรือแผนภูมิอยู่ด้านล่าง ตำแหน่งขีดขอบกระดาษด้านซ้าย

ตารางที่ 1 รายละเอียดรูปแบบการเตรียมต้นฉบับบทความ

รายละเอียด	ขนาดอักษร	รูปแบบ	ชนิด
ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	18	กึ่งกลาง	ตัวหนา
ชื่อผู้เขียน (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	16	ชิดขวา	ตัวหนา
หน่วยงานที่สังกัด (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	16	ชิดขวา	ตัวธรรมดา
Corresponding Author	16	ชิดขวา	ตัวธรรมดา
บทคัดย่อ (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา
คำสำคัญ (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา
หัวข้อหลักตามรูปแบบบทความกำหนดไว้	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา
หัวข้อย่อย	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา
เนื้อหาตามรูปแบบบทความกำหนดไว้	16	ชิดซ้าย	ตัวธรรมดา
เอกสารอ้างอิง (ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ)	16	กึ่งกลาง	ตัวหนา
ตาราง			
ชื่อตาราง (ตารางที่ : จัดไว้บนตาราง)	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา
รายละเอียดชื่อตาราง (พิมพ์ต่อจากชื่อตาราง)	16	ชิดซ้าย	ตัวธรรมดา
รูปภาพ/แผนภูมิ			
ชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ	16	ชิดซ้าย	ตัวหนา

รายละเอียด	ขนาดอักษร	รูปแบบ	ชนิด
(ภาพ/แผนภูมิที่ : จัดไว้ได้รูปภาพ/แผนภูมิ)			
รายละเอียดชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ (พิมพ์ต่อจากชื่อรูปภาพ/แผนภูมิ)	16	ชิดซ้าย	ตัวธรรมดา
การอ้างอิงแทรกในเนื้อหา : ใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบนามปี โดยใช้ได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ทั้งผู้นิพนธ์ที่เป็นชาวไทยและต่างประเทศ			
เอกสารอ้างอิง : ใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) โดยการอ้างอิงเอกสารให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ หากการอ้างอิงเอกสารเป็น ภาษาอังกฤษให้ระบุเฉพาะนามสกุลผู้นิพนธ์คั่นด้วยจุลภาค (,) ปีที่พิมพ์ (ค.ศ.) ตามรูปแบบ			
จำนวนต้นฉบับ : ควรมีความยาวอยู่ระหว่าง 10-15 หน้า			

2. การเขียนเอกสารอ้างอิงทำบทความ

2.1 การเขียนเอกสารอ้างอิงให้ใช้ตามรูปแบบของ APA Style version 7th Edition (American Psychological Association Citation Style) โดยการอ้างอิงเอกสารให้ใช้ได้ทั้งภาษาไทยและหรือภาษาอังกฤษ หากผู้นิพนธ์มีมากกว่า 1 คน ให้ใส่ชื่อผู้นิพนธ์ให้ครบทุกคน โดยคั่นด้วยจุลภาค (,) ระหว่างผู้นิพนธ์ แล้วตามด้วยคำว่า “และ” ในภาษาไทย หรือตามด้วยคำว่า “&” ในภาษาอังกฤษ ก่อนผู้นิพนธ์คนสุดท้าย โดยจัดเรียงตามพยัญชนะ สระ ตามรูปแบบการอ้างอิงตามลำดับก่อนหลังให้ถูกต้อง

2.2 การเรียงลำดับเอกสารอ้างอิงทำบทความ (References) ให้เรียงตามลำดับอักษรของชื่อผู้นิพนธ์ โดยไม่ต้องมีตัวเลขกำกับ ให้เริ่มต้นด้วยรายชื่อเอกสารอ้างอิงภาษาไทยก่อน และต่อด้วยรายชื่อ เอกสารอ้างอิงภาษาต่างประเทศ และชื่อผู้นิพนธ์ให้อ้างนามสกุลก่อน โดยเขียนตามรูปแบบเดียวกันกับการ อ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาอังกฤษ

2.3 ในกรณีที่อ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาไทย หากต้องการอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษ ให้แปลเอกสารอ้างอิงนั้นเป็นภาษาอังกฤษเพิ่มเติม และปีพุทธศักราชให้ปรับเป็นปีคริสต์ศักราช โดยนำไปต่อท้ายรายการอ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาไทย และชื่อผู้นิพนธ์ให้อ้างนามสกุลก่อน โดยเขียนตามรูปแบบเดียวกันกับการอ้างอิงเอกสารที่เป็นภาษาอังกฤษ

3. รูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิงทำบทความ

3.1 หนังสือในรูปแบบเล่ม/อิเล็กทรอนิกส์

3.1.1 หนังสือในรูปแบบเล่ม/อิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่มีเลข DOI

1) ผู้แต่ง 1 คน

ชื่อ/สกุล./(ปีพิมพ์)./ชื่อเรื่อง/(พิมพ์ครั้งที่)./สำนักพิมพ์./(URL) (ถ้ามี)

Surname,/Name./(Year of Publication)./Title/(Edition)./Publisher./(URL) (if any)

ตัวอย่าง

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. (2560). *การเมืองการปกครองท้องถิ่นเปรียบเทียบ*. บริหารศาสตร์.
Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (4th ed.). Sage.

2) ผู้แต่ง 2 คน

ชื่อ/สกุล./และชื่อ/สกุล./(ปีพิมพ์)./ชื่อเรื่อง/(พิมพ์ครั้งที่)./สำนักพิมพ์./(URL) (ถ้ามี)

Surname,/Name,/ & Surname,/Name./(Year of Publication)./Title/(Edition)./Publisher./(URL) (if any)

ตัวอย่าง

วันชัย สุขตาม, และ เสกสรรค์ สนวา. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. สำนักพิมพ์
สถาบันวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น.
ไพบรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา, และ ชูจิต ตริรัตน์พันธ์. (2560). *การคิดเชิงออกแบบ: เรียนรู้ด้วยการลง
มือทำ*. ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC). [http://resource.tcdc.or.th/
ebook/Design.Thinking.Learning.by.Doing.pdf](http://resource.tcdc.or.th/ebook/Design.Thinking.Learning.by.Doing.pdf)
Svendsen, S., & Løber, L. (2020). *The big picture/Academic writing: The one hour guide* (3rd
digital ed.). Hans Reitzel Forlag. [https://hansreitzel.dk/soeg/the-big-picture-\(i-bog\)-i-bog-53615-9788741280615](https://hansreitzel.dk/soeg/the-big-picture-(i-bog)-i-bog-53615-9788741280615)

3) ผู้แต่ง 3 คน

ชื่อ/สกุล./ชื่อ/สกุล./และชื่อ/สกุล./(ปีพิมพ์)./ชื่อเรื่อง/(พิมพ์ครั้งที่)./สำนักพิมพ์./(URL) (ถ้ามี)

Surname,/Name /, Surname,/Name,/ & Surname,/Name./(Year of Publication)./Title/(Edition)./
Publisher./(URL) (if any)

ตัวอย่าง

วันชัย สุขตาม, จิรายุ ทรัพย์สิน, และ สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2564). *รัฐศาสตร์ แนวคิดพื้นฐานสู่การ
ปฏิบัติในยุคดิจิทัล*. โฟร์เพช.
Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, A. K. S., & Walker, D. A. (2018). *Introduction to research in
education*. Cengage Learning.

3.1.2 หนังสือในรูปแบบเล่ม/อิเล็กทรอนิกส์ที่มีเลข DOI

ชื่อ/สกุล./(ปีพิมพ์)./ชื่อเรื่อง/(พิมพ์ครั้งที่)./สำนักพิมพ์./https://doi.org/เลข DOI

Surname,/Name./(Year of Publication)./Title/(Edition)./Publisher./https://doi.org/DOI number

ตัวอย่าง

Jackson, L. M. (2019). *The psychology of prejudice: From attitudes to social action* (2nd ed.).

American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000168-000>

3.2 วารสาร**1) บทความในวารสารแบบรูปเล่ม/อิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่มีเลข DOI**

ชื่อ/สกุล/(ปีพิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อวารสาร./เลขของปีที่(เลขของฉบับที่),/เลขหน้า.

Surname,/Name./(Year of Publication)./Article title./Journal name,/Year number(Issue number),/Page number.

ตัวอย่าง

ณัฐวดี บุญครอง, อธิมาตร เพิ่มพูน, และวันชัย สุขตาม. (2565). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดตั้งวิสาหกิจ ชุมชนเกษตรอินทรีย์วิถีพอเพียงบ้านทุ่งโก. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(1), 27–40.

Chawla, L. (1994). Editor's note. *Children's Environment*, 2(11), 3. Sillick, T. J., & Schutte, N. S. (2006). Emotional intelligence and self-esteem mediate between perceived early parental love and adult happiness. *E-Journal of Applied Psychology*, 2(2), 38–48. <http://ojs.lib.swinedu.au/index.php/ejap>

2) บทความในวารสารแบบรูปเล่ม/อิเล็กทรอนิกส์ที่มีเลข DOI

ชื่อ/สกุล/(ปีพิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อวารสาร./เลขของปีที่(เลขของฉบับที่),/เลขหน้า./<https://doi.org/>เลข DOI

Surname,/Name./(Year of Publication)./Article title./Journal name,/Year number(Issue number),/Page number./<https://doi.org/>DOI number

ตัวอย่าง

ปรเมษฐ์ สีสันทา, วีรพงษ์ นิทะรัมย์, และ อลิสา สุวรรณัง. (2566). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนหลังจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 บ้านใหม่ ตำบลตระแสง อำเภอมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์. *วารสารราชภัฏสุรินทร์วิชาการ*, 1(1), 45–56. <https://doi.org/10.14456/jasrru.2023.4>

Herbst-Damm, K. L., & Kulik, J. A. (2005). Volunteer support, marital status, and the survival times of terminally ill patients. *Health Psychology*, 24, 225–229. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.24.2.225>

3.3 หนังสือพิมพ์และหนังสือพิมพ์ออนไลน์

ชื่อ/สกุล./(ปี./วันที่/เดือน). ชื่อคอลัมน์./ชื่อหนังสือพิมพ์./เลขหน้า./(URL) (ถ้ามี)
Surname,/Name./(Year,/Date/Month). Column name./Newspaper name,/Page number./(URL) (if any)

ตัวอย่าง

พงษ์พรรณ บุญเลิศ. (2561, 15 สิงหาคม). เติลนิวลัวไรต์: 'สื่อพิชิตภัณฑ์' เชื่อมยุคสมัย เข้าถึงด้วย 'มิติ ใหม่' อินเทอร์เน็ต. *เติลนิวล*, 4. http://lib.edu.chula.ac.th/fileroom/cu_formclipping/drawer006/general/data0013/00013005.pdf
Brody, J. E. (2007, December 11). Mental reserves keep brain agile. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com>

3.4 วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตและวิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

1) วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตและวิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตที่ไม่ได้ตีพิมพ์

ชื่อ/สกุล./(ปีที่เผยแพร่)./ชื่อวิทยานิพนธ์/[วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์ หรือ วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]./ชื่อมหาวิทยาลัย.
Surname,/Name./(Year published)./Thesis title/[Unpublished doctoral dissertation or Unpublished master's thesis]./University name.

ตัวอย่าง

รัฐธรรมนูญ รุ่งเรือง. (2561). บทบาทที่เหมาะสมของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในการส่งเสริมประชาธิปไตย ในชุมชน เขตอำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์[วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
Jung, M. S. (2014). *A structural equation model on core competence of nursing students* [Unpublished doctoral dissertation]. Choong-Ang University.

2) วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตและวิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตจากเว็บไซต์

ชื่อ/สกุล./(ปีที่เผยแพร่)./ชื่อวิทยานิพนธ์/[วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต หรือ วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, /ชื่อมหาวิทยาลัย]./ชื่อเว็บไซต์./URL
Surname,/Name./(Year published)./Thesis title/[Doctoral dissertation or Master's thesis, /University name]./Website name./URL

ตัวอย่าง

วรารณ โพธิ์ศรีประเสริฐ. (2545). การพัฒนาโปรแกรมการปรับปรุงการพูดสำหรับครูปฐมวัยโดยใช้เทคนิคการละคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/302>

Ata, A. (2015). *Factor effecting teacher-child communication skill & self-efficacy beliefs: An investigation on preschool teachers* [Master's thesis, Middle East Technical University]. Middle East Technical University Library.
<http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12619101/index.pdf>

3.5 รายงานการประชุมเชิงวิชาการที่มี Proceedings

ชื่อ/สกุล./ (ปี)./ชื่อบทความ./ใน/ชื่อบรรณาธิการ/(บ.ก.)./ชื่อหัวข้อการประชุม./ชื่อการประชุม/(น./เลขหน้า)/ฐานข้อมูล./<https://doi.org/เลข DOI> (ถ้ามี) หรือ (URL) (ถ้ามี)
 Surname,/Name./ (Year)./Article title./In/Editor's name/(Editor)./Conference topic title./Conference name/(Page number)./Database./<https://doi.org/DOI number> (if any) or (URL) (if any)

ตัวอย่าง

ภัทราภรณ์ แก้วกุล, ณัฐปภัสร จลาตมาก, และ อภิชากร ดวงแขเพ็ญศิริกุล. (2563). รูปแบบการถ่ายทอดภูมิปัญญาอาหารประเพณีประดอกระป๋องเค็ม บ้านจารย์อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดสุรินทร์. ใน จิรายุ ทรัพย์สิน (บ.ก.), *New Normal New Life : กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อสืบสานอัตลักษณ์สร้างสรรค์ภูมิปัญญาสู่การพัฒนาท้องถิ่นตามศาสตร์พระราชา*. การประชุมวิชาการมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 3 (น. 815-524). คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

Katz, I., Gabayan, K., & Aghajan, H. (2007). A multi-touch surface using multiple cameras. In J. Blanc-Talon, W. Philips, D. Popescu, & P. Scheunders (Eds.), *Lecture notes in computer science: Vol. 4678. Advanced concepts for intelligent vision systems* (pp. 97-108). Springer-Verlag. [https://doi.org/ 10.1007/978-3-540-74607-2_9](https://doi.org/10.1007/978-3-540-74607-2_9)

3.6 รายงาน

1) รายงานที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอื่น

ชื่อหน่วยงาน./ (ปีที่เผยแพร่)./ชื่อเรื่อง./สำนักพิมพ์./ (URL) (ถ้ามี)
 Agency name./ (Year published)./Title./Publisher./ (URL) (if any)

ตัวอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. 21 กันยายน.

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc_annual_report_2561.pdf

National Cancer Institute. (2019). *Taking time: Support for people with cancer* (NIH Publication No. 18-2059). U.S. Department of Health and Human Services, National Institutes of Health.
<https://www.cancer.gov/publications/patient-education/takingtime.pdf>

2) รายงานที่จัดทำโดยผู้เขียนรายบุคคลสังกัดหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรอื่น

ชื่อ/สกุล./(ปีที่เผยแพร่)./ชื่อเรื่อง./สำนักพิมพ์./(URL) (ถ้ามี)

Surname,/Name./(Year published)./Title./Publisher./(URL) (if any)

ตัวอย่าง

สุมาลี ตั้งคณานุรักษ์, อรทัย วิมลโนธ, และ เกรียงไกร นะจร. (2559). *การวิจัยและพัฒนารูปแบบเพื่อการพัฒนาความรับผิดชอบ การควบคุมและควมมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

Lipsey, M. W., Farran, D. C., & Hofer, K. G. (2015). *A randomized control trial of a statewide voluntary prekindergarten program on children's skills and behaviors through third grade.* Vanderbilt University, Peabody Research Institute.

3.7 เว็บไซต์

ชื่อ/สกุล./(ปี./วัน/เดือนที่เผยแพร่)./ชื่อบทความ./ชื่อเว็บไซต์./URL

Surname,/Name./(Year,/Day/Month published)./Article title./Website name./URL

ตัวอย่าง

เอมอัชมา วัฒนบุรานนท์. (2554, 27 เมษายน). *การจัดการเรียนรู้อุซศึกษา.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chulapedia). <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=การจัดการเรียนรู้อุซศึกษา>

Centers for Disease Control and Prevention. (2018, August 22). *Preventing HPV associated cancers.* https://www.cdc.gov/cancer/hpv/basic_info/prevention.htm

3.8 ราชกิจจานุเบกษา

ชื่อกฎหมาย./(ปี./วัน/เดือน)./ราชกิจจานุเบกษา./เล่ม/เลขเล่ม/ตอนที่/เลขตอน./หน้า/เลขหน้า.

Legal name./(Year,/Day/Month)./Government Gazette./Volume/Volume number/Section/Section number./Page/Page number.

ตัวอย่าง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 1-90.

พระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561. (2561, 13 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา.* เล่ม 135 ตอนที่ 33 ก. หน้า 1-18.

พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2505. (2505, 27 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ).* เล่ม 79 ตอนที่ 67. หน้า 24-31.

หมายเหตุ : ที่มาของรูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิงและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่
ศูนย์นวัตกรรมทางการศึกษา สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
(สิงหาคม 2564). การอ้างอิงสารสนเทศตาม “Publication Manual of the American
Psychological Association” (7th Edition). Thaijo. [https://so02.tci-
thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/153329/111738](https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/153329/111738)

เทมเพลต สำหรับบทความวิจัย

[ชื่อเรื่องภาษาไทย]

[ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ]

[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่1]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่1]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่1]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่1]

[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่2]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่2]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่2]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่2]

และ[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่3]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่3]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่3]

And [หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่3]

*Corresponding author, e-mail: [ใส่อีเมลผู้เขียนหลัก]

บทคัดย่อ

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

คำสำคัญ: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

Abstract

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

Keywords: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด], [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด], [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

บทนำ

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

กรอบแนวคิดในการวิจัย (ถ้ามี)

[ดับเบิลคลิกเพื่อเพิ่มกรอบรูปภาพ]

รูปที่ 1 [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

การวิเคราะห์ข้อมูล

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ผลการวิจัย

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ตารางที่ 1 [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo
DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo
DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo
DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo
DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo	DisplayText cannot span mo

ที่มา: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] (ถ้ามี)

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

สรุปและอภิปรายผล

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี)

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

เอกสารอ้างอิง

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

เทมเพลต สำหรับบทความวิชาการ

[ชื่อเรื่องภาษาไทย]

[ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ]

[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่1]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่1]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่1]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่1]

[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่2]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่2]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่2]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่2]

และ[ชื่อภาษาไทยผู้เขียนคนที่3]

[ชื่อภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่3]

[หน่วยงานที่สังกัดภาษาไทยผู้เขียนคนที่3]

And [หน่วยงานที่สังกัดภาษาอังกฤษผู้เขียนคนที่3]

*Corresponding author, e-mail: [ใส่อีเมลผู้เขียนหลัก]

บทคัดย่อ

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

คำสำคัญ: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

Abstract

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

Keywords: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด], [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด], [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

บทนำ

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[เนื้อหาส่วนที่1ปูพื้นฐานความรู้ในเรื่องที่จะกล่าวถึง]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[เนื้อหาส่วนที่2วิเคราะห์ข้อมูล/การโต้แย้งข้อเท็จจริง/การถกเถียง/การใช้เหตุผล/ใช้หลักฐานข้ออ้าง]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ตารางที่ 1 [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

DisplayText cannot span more	DisplayText cannot span more	DisplayText cannot span more
[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]
[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]
[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]
[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]	[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

ที่มา: [คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด] (ถ้ามี)

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[เนื้อหาส่วนที่3เสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

บทสรุป

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี)

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

เอกสารอ้างอิง

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

[คลิกที่นี่เพื่อพิมพ์รายละเอียด]

แบบฟอร์มการส่งบทความ

แบบฟอร์มส่งบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์

วารสารสิทธิจินดา

(กรุณาส่งมาพร้อมกับบทความ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....

ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี).....

หน่วยงาน.....คณะ.....

ขอส่งบทความ ☐ ภาษาไทย ☐ ภาษาอังกฤษประเภท ☐ บทความวิจัย (Research Paper) ☐ บทความวิชาการ (Academic Paper)

ชื่อบทความ (ภาษาไทย)

.....

.....

ชื่อบทความ (ภาษาอังกฤษ)

.....

.....

คำสำคัญ (ภาษาไทย)

.....

Keywords (ภาษาอังกฤษ)

.....

ที่อยู่ติดต่อ เลขที่.....หมู่ที่.....ซอย.....ถนน.....แขวง/ตำบล.....

เขต/อำเภอ.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....โทรศัพท์มือถือ.....โทรสาร..... E-mail.....

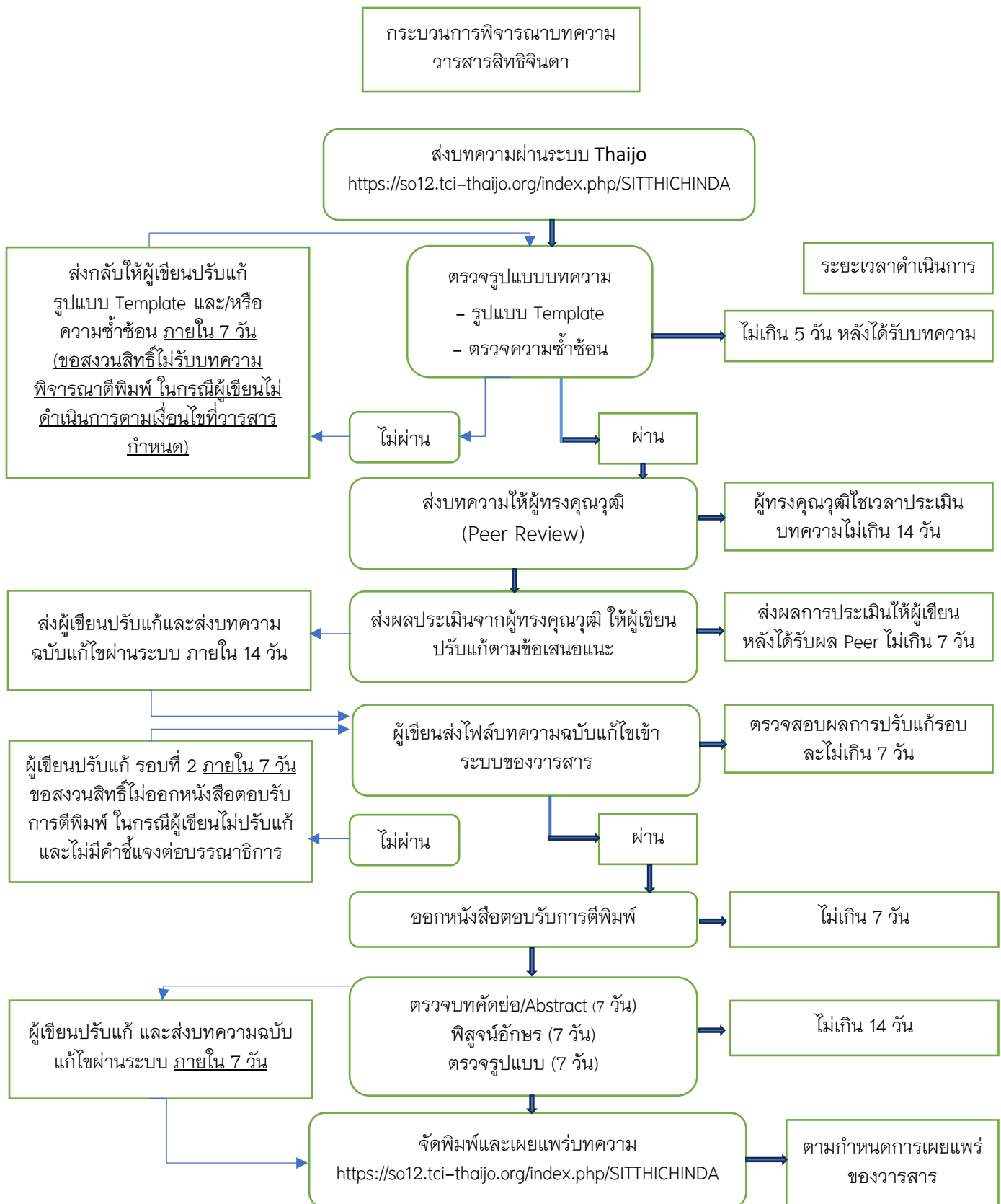
ข้าพเจ้าขอรับรองว่า บทความนี้ไม่เคยลงพิมพ์ที่ไหนมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการเสนอ เพื่อพิจารณาตีพิมพ์
ในวารสารอื่น การละเมิดลิขสิทธิ์เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้า และข้าพเจ้าได้รับทราบและยอมรับข้อกำหนดและ
นโยบายการพิจารณาตีพิมพ์บทความของวารสารสิทธิจินดาแล้ว

โปรดยืนยัน ☐ เป็นผลงานของข้าพเจ้าแต่เพียงผู้เดียว☐ เป็นผลงานของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานตามชื่อที่ระบุในบทความจริง

ลงนาม.....

(.....)

ขั้นตอนการทำงานของวารสาร



หมายเหตุ: ระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาบทความตั้งแต่ผู้พิมพ์ส่งบทความเข้าระบบ ขั้นตอนที่ 1 – 6 ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ในการออกหนังสือตอบรับการตีพิมพ์ (ผู้พิมพ์บทความต้องปรับแก้บทความตามกำหนด)

กระบวนการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารสิทธิจินดา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ส่งบทความผ่านระบบ Thaijo <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/SITTHICHINDA>

2. การตรวจสอบรูปแบบบทความเบื้องต้นโดยกองบรรณาธิการ (1 สัปดาห์):

บทความที่ถูกลำเลียงเข้ามาจะได้รับการตรวจสอบความสมบูรณ์โดยกองบรรณาธิการ ดังนี้

- รูปแบบการจัดหน้า
- การใช้ภาษา
- การคัดลอกเลียนแบบ (ไม่เกินร้อยละ 25)
- ความเพียงพอและความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิง
- รูปแบบการเขียนอ้างอิง
- ความซ้ำซ้อน

หากบทความดังกล่าวมีรูปแบบไม่เป็นไปตามที่วารสารฯ กำหนด หรือมีอัตราการซ้ำซ้อนสูงกว่าที่วารสารฯ กำหนด กองบรรณาธิการจะไม่รับบทความดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณาซึ่งจะแจ้งผู้ประพันธ์ให้รับทราบต่อไป

3. ส่งบทความให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน (Peer Review) พิจารณาความถูกต้อง-เหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (1-2 สัปดาห์):

บทความที่ผ่านการพิจารณาขั้นที่ 1 แล้ว กองบรรณาธิการจะพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2-3 ท่าน เพื่อพิจารณาบทความดังกล่าวในรูปแบบ Double-Blind ก่อนดำเนินการทบทวนและจัดส่งบทความแก่ผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป โดยระดับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจะประกอบด้วย

3.1 สมควรได้รับการตีพิมพ์ (Accept)

3.2 สมควรได้รับการตีพิมพ์ โดยต้องมีการปรับแก้ไขเล็กน้อย (Accept with minor revision)

3.3 สมควรได้รับการตีพิมพ์ โดยต้องมีการปรับแก้ไขอย่างมาก (Accept with major revision)

3.4 ไม่สมควรได้รับการตีพิมพ์ (Reject)

4. ส่งผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้เขียนปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ (1-2 สัปดาห์):

เมื่อกองบรรณาธิการได้รับผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิครบถ้วนแล้ว จะดำเนินการพิจารณาและสรุปผลอีกครั้ง โดยบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ ต้องได้รับผลเป็น Accept หรือ Accept with minor revision ส่วนบทความที่ได้รับผลเป็น Accept with major revision บรรณาธิการจะเป็นผู้

พิจารณาชี้ขาด และบทความที่ได้รับผลเป็น Reject จะไม่ได้รับการอนุมัติให้ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการจินดาสิทธิ์ โดยจะส่งผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้เขียนปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ ตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ส่งผลการประเมินให้ผู้เขียนหลังได้รับผล Peer ไม่เกิน 7 วัน

4.2 ส่งผู้เขียนปรับแก้และส่งบทความฉบับแก้ไขผ่านระบบ ภายใน 14 วัน

5. ผู้เขียนส่งไฟล์บทความฉบับแก้ไขเข้าระบบของวารสาร (1-2 สัปดาห์):

บทความที่ได้รับการอนุมัติให้ตีพิมพ์ กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้เขียนดำเนินการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกองบรรณาธิการ (ถ้ามี) โดยผู้เขียนต้องดำเนินการแก้ไขให้ครบถ้วน และชี้แจงการปรับแก้ แล้วส่งบทความที่ปรับแก้แล้ว และเอกสารชี้แจงการปรับแก้กลับมายังกองบรรณาธิการภายในเวลาที่กำหนด การพิจารณาบทความฉบับปรับแก้ ดังนี้

5.1 ตรวจสอบผลการปรับแก้รอบละไม่เกิน ไม่เกิน 7 วัน

5.2 ผู้เขียนปรับแก้ รอบที่ 2 ภายใน 7 วันขอสงวนสิทธิ์ไม่ออกหนังสือตอบรับการตีพิมพ์ ในกรณีผู้เขียนไม่ปรับแก้และไม่มีการชี้แจงต่อบรรณาธิการ

6. ออกหนังสือตอบรับการตีพิมพ์

เมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความที่ปรับแก้แล้ว จะดำเนินการพิจารณาความถูกต้องอีกครั้ง หากบทความดังกล่าวได้รับการแก้ไขครบถ้วน จะรับรองการตีพิมพ์ และนำเข้าสู่กระบวนการจัดอาร์ตเวิร์คต่อไป ใช้เวลาดำเนินการไม่เกิน 7 วัน

7. ตรวจบทคัดย่อ/Abstract (1-2 สัปดาห์)

ก่อนดำเนินการจัดรูปเล่มเพื่อทำการเผยแพร่กองบรรณาธิการจะดำเนินการตรวจสอบบทคัดย่อ พิสูจน์อักษรและตรวจรูปแบบ ไม่เกิน 7 วัน และผู้เขียนปรับแก้และส่งบทความฉบับแก้ไขผ่านระบบฯ ภายใน 7 วัน

8. จัดพิมพ์และเผยแพร่บทความ

เมื่อบทความผ่านกระบวนการทั้งหมดที่วารสารกำหนดจะดำเนินการเผยแพร่ตามกระบวนการของแต่ละฉบับผ่านวารสารสิทธิจินดา