

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
กับปธาน 4 ในพระพุทธศาสนา

The Analyzation Transformational Leadership of
School Administrators in the Digital Age Related with
the Four Exertion in Buddhism



พระมหาจตุรงค์ จิรฐิติโต
Phramaha Jaturong Ciratthito

กองพระไตรปิฎก ศูนย์พุทธศาสตร์ศึกษา DCI
Dhammachai Tipitaka Project, DCI Center for Buddhist Studies
Email: jira072@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 11 พฤศจิกายน 2567
เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 30 พฤศจิกายน 2567
รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 11 ธันวาคม 2567
เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 21 ธันวาคม 2567

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้วยวิธีการศึกษาแบบเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลส่งผลทำให้โลกแห่งการเรียนรู้ได้พัฒนาก้าวไปอย่างรวดเร็วด้วยระบบอินเทอร์เน็ตกับการพัฒนาทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในระบบการศึกษา เรียกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณลักษณะด้านความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งทรัพยากรความรู้และสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพพร้อมกับยุคสมัยได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับหลักปธาน 4 ในทางพระพุทธศาสนา คือ 1. สังวรปธาน เพียรป้องกันไม่ให้บาปเกิดขึ้นภายในจิตใจ ยามที่ต้องผจญกับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 2. ปหานปธาน เพียรกำจัดบาปในจิตใจ จากความโลภความโกรธและความหลง 3. ภavanaปธาน เพียรสร้างกุศล แม้รู้ว่าจะได้ผลตอบแทนกลับมา และ 4. อนรุทธานปธาน เพียรรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป ต้องปลูกฝังความดีงามให้เกิดขึ้นในใจของครูและนักเรียนให้มากขึ้นกว่าเดิม สร้างภาวะการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นให้ได้ตามภาวะของความเป็นผู้นำสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล ปธาน 4

Abstract

This article aims to study the transformational leadership of educational administrators in the digital age through a documentary research method. The study's findings revealed that the rapid changes in the digital age have significantly contributed to the swift development of the learning world, facilitated by the internet and advancements in digital technology. Today, technology plays a crucial role in the education system and can be considered an indispensable part. Educational administrators must be transformational leaders with an understanding of technology, applying it in education. This allows students to access quality knowledge resources and teaching materials that align with the current era, ensuring equal opportunities for all.

This can be integrated with the Four Principles in Buddhism, which are:

1. Sangvara-padhāna: The effort to prevent evil from arising in the mind when facing situations that are not right. 2. Pahāna-padhāna: The effort to eradicate evil in the mind, arising from greed, anger, and delusion. 3. Bhāvana-padhāna: The effort to create good deeds, even without expecting a return. 4. Anurakkhāna-padhāna: The effort to preserve good deeds that have already been done, ensuring they do not diminish.

It is necessary to instill goodness in the hearts of both teachers and students, making it grow more than before, and create a transformative environment in accordance with the leadership role in educational institutions.

Keyword: Transformational Leadership, School Administrators,
The Digital Age, Padhāna 4

1. บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โลกออนไลน์เชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกเข้าด้วยกันผ่านข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ส่งผลกระทบต่อทุกด้านของชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา การพัฒนาการศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัล เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กระทบทั้งทางบวกและทางลบ จะทำให้ทุกคนต้องปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญดังกล่าวคือ การพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ให้กับสังคมและประเทศชาติ การศึกษาในยุคใหม่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งหวังให้สังคมเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความก้าวหน้าทางค่านิยม วัฒนธรรม ความเชื่อ รวมทั้งวิถีการดำเนินชีวิต สิ่งหนึ่งที่จะขาดไปเสียไม่ได้ คือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำของแต่ละองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรนั้น ๆ ซึ่งบทบาทหลัก ๆ ของผู้นำ ได้แก่

ผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์

สร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น: ผู้นำที่ดีสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นอนาคตถึงความเป็นไปได้ในแง่บวก

สร้างวัฒนธรรมองค์กร: ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาสัมพันธ์กับยุคสมัยใหม่อย่างสอดคล้องและลงตัว

บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง: ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดความต้านทานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีทางการศึกษา เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีในการศึกษานั้น สามารถช่วยใน

การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้มีการพัฒนาคิดค้นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่อการดำรงชีวิตเป็นอันมาก เทคโนโลยีได้เข้ามาเสริมปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี การติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก รวดเร็วตลอดเวลา จะเห็นว่า ชีวิตปัจจุบันเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเป็นอันมาก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นพื้นฐานปัจจัยจำเป็นในการดำเนินชีวิตของมนุษย์
- 2) เป็นปัจจัยหลักที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา
- 3) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี
- 4) เกิดการสื่อสารไร้พรมแดน
- 5) การทำงานรวดเร็วคล่องตัว
- 6) ป้องกันความเสียหายของชีวิตและทรัพย์สิน
- 7) เป็นเรื่องราวของมนุษย์ และธรรมชาติ¹

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการศึกษา เช่น การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การศึกษการสอนการเรียนรู้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของประเทศจากเดิมไปสู่การศึกษาแบบดิจิทัล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ความเป็นผู้นำถือเป็นหลักพื้นฐานในการดำรงอยู่ของสังคมไม่ว่าจะในระดับประเทศชาติ ระดับองค์กร ในสถานศึกษา ก็ล้วนมีการอธิบายภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคสมัย ดังนี้

1. วิชัย วงศ์ไชย, การออกแบบและเทคโนโลยี, ออนไลน์, <https://sites.google.com/obec.moe.go.th/dlm1>. [1 พฤศจิกายน 2567].

2.1. ความหมายของผู้นำในยุคดิจิทัล

เป็นการพิจารณาความหมายที่ใช้พิจารณาระหว่างผู้นำและยุคดิจิทัล ดังนี้

1) **ความหมายของยุคดิจิทัล** ยุคดิจิทัล (Digital age)² คือ ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็น ข่าวสาร ภาพ หรือวิดีโอ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา ส่วนลักษณะของยุคดิจิทัล (Characteristics of Digital age) ได้ปฏิวัติวงการศึกษามาก นักเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างไม่จำกัดผ่านอินเทอร์เน็ต ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์สื่อการสอนที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยทักษะในการคัดกรองข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง

ลักษณะของยุคดิจิทัลที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1.1) ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ

1.2) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัด ในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ ได้ทุกที่และทุกเวลาตามต้องการ

1.3) การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บข้อมูล ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

2) **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)³ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการในยุคดิจิทัลที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทั้งสองฝ่าย ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อประสานงานกัน กล่าวคือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล คือ ผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ให้

2. กะรัต ทองใสพร และคณะ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล”, *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน 2566), 261–263.

3. นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรธพล ธรรมไพบุลย์, “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”, *วารสาร ธุรกิจปริทัศน์*, ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559), 171.

เห็นถึงวิสัยทัศน์ร่วมกัน และนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำควรเป็นโค้ชที่คอยให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลนั้นต้องการมากกว่าแค่ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยี แต่ยังต้องการความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น และพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ตามอีกด้วย

2.2 ความแตกต่างหลักระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและภาวะผู้นำทั่วไป

ความแตกต่างหลักระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและภาวะผู้นำทั่วไปมีอยู่ 3 อย่าง ได้แก่

1) **ทิศทางในยุคดิจิทัล** นอกจากเป็นทิศทางที่จะต้องถูกพิจารณาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว ผู้นำจำเป็นที่จะต้องลงมือทำเอง อาจจะเป็นการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วยตัวเองหรือลงมือสนับสนุนหรือร่วมมือช่วยพนักงานให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในยุคดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง

2) **ความเร็วในการเปลี่ยนแปลง** ความเร็วในการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้หลายองค์กรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัลได้ ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องรู้จักวิธีปรับตัวพัฒนาองค์กรตลอดเวลา ในทางปฏิบัตินั้นก็ต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าจะทำอะไรให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุด

3) **การเตรียมพร้อมและการตอบโต้** เนื่องจากว่าเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นได้เร็วมาก ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเตรียมตัว เตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเสมอ การรอให้เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นเองแล้วค่อยปรับตัวภายหลัง แปลว่าองค์กรอาจจะเสียโอกาสในการทำธุรกิจ และเพิ่มความเสี่ยงที่จะโดนคู่แข่งแย่งตลาดไปด้วย เทคโนโลยีใหม่ ๆ แทน การปรับตัวหลังจากที่โดนแย่งความได้เปรียบทางเทคโนโลยีไปแล้วนั้นสามารถทำได้ยากมากแน่นอนว่า ‘ทักษะดิจิทัล’ ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเหมือนกัน เช่นการเรียนรู้จักเครื่องมือการตลาดใหม่ ๆ การรู้จักโปรแกรมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น บางองค์กรอาจจะผลักดันส่วนนี้ด้วย

การจ้าง Chief Technology Officer who Information Officer แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำคนอื่นอย่าง CEO COO หรือแม้แต่ CFO ก็ต้องสามารถตามเทคโนโลยีใหม่ให้ทันด้วย ถึงแม้ทิศทางการพัฒนาองค์กรจะเปลี่ยนไป วิธีการบริหารองค์กรก็ควรจะเหมือนเดิม เช่นการเพิ่มทักษะให้พนักงาน การที่ผู้บริหารลงมาดูแลการเปลี่ยนแปลงเอง และการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง⁴

2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของ Bass⁵

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของ Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า The Four I's คือ

1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่ผู้นำจะประพัตติในทางที่จิตใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามในการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับดิจิทัล โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตของเทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้นำที่ยอดเยี่ยมคือผู้ที่สามารถจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และปลดปล่อยศักยภาพของผู้ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัลคือการลงทุนในอนาคตขององค์กร มีการใช้ประโยคตัวอย่างที่ว่า

“การทำงานของพวกคุณมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

“ผมเชื่อมั่นว่าทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างไม่มีขีดจำกัด”

“ผมต้องการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อองค์กรของเรา”

4. น.ท.หญิง แกมมณี พุทธินิม, ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล, ออนไลน์, https://saoc.rtaf.mi.th/images/documents/articles/2565/teacher_65/9.66gamanee.pdf. [1 พฤศจิกายน 2567].

5. Businessballs, *The Four Elements of Transformational Leadership*, ออนไลน์, <https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership/>. [1 พฤศจิกายน 2567].

การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม ต้องอดทนแน่วแน่ และต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

โดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม และต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามในการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม และต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

2) การกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมคือผู้ที่สามารถจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และปลดปล่อยศักยภาพของผู้ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการลงทุนในการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาคือการลงทุนในอนาคตขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม ผู้นำต้องมีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้ตาม และต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

3) ด้านการสร้างบารมี (Idealized Influence: II) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน

ผู้ตามจะพยายามประพฤติตามผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่มีผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำที่เป็นแบบอย่างคือผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ร่วมกัน และนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างไม่ใช่แค่การพูด แต่ต้องแสดงให้เห็นถึงการกระทำ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง น่าเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเองมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และต้องมีบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีดังต่อไปนี้คือ

3.1) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ได้ตามเป้าหมาย

3.2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่บุคลากรภายในและเด็กในสถานศึกษา

3.3) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียน

3.5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

กล่าวโดยสรุป การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในทุกระดับ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น และนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน

4.1) เจาะลึกเทคนิคการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล: มีการสื่อสารแบบส่วนตัวและมีการจัดสรรเวลาในการพูดคุยกับผู้ตามแต่ละคนเป็นการส่วนตัว เพื่อ

ทำความเข้าใจความต้องการและปัญหาที่พวกเขาเผชิญ โดย

การให้ Feedback: ให้ผลตอบรับที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านที่ทำได้ดีและด้านที่ต้องปรับปรุง

การมอบหมายงานที่เหมาะสม: มอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล

การให้ออกาสในการเติบโต: สนับสนุนให้ผู้ตามเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เช่น การอบรมสัมมนา หรือการศึกษาต่อ

4.2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ:

การสร้างความน่าเชื่อถือ: แสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความน่าเชื่อถือในการทำงาน

การรักษาความสม่ำเสมอ: รักษาความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคน

การเปิดใจรับฟัง: เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตามอย่างจริงจัง

4.3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา:

ส่งเสริมการเรียนรู้: สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม: สร้างทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย: ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง

4.4) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี:

ใช้เครื่องมือดิจิทัล: ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น โปรแกรมสำรวจความคิดเห็น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ หรือเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม

นำเสนอข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์: นำเสนอข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความตระหนักรู้

4.5) การเชื่อมโยงกับเป้าหมายส่วนบุคคล:

ช่วยให้ผู้ตามเห็นภาพความสำเร็จ: ช่วยให้ผู้ตามเห็นภาพว่าการทำงานของ

พวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในระดับส่วนบุคคลอย่างไร เช่น การเติบโตในหน้าที่ การงาน การได้รับการยอมรับ หรือการพัฒนาตนเอง

เน้นย้ำถึงคุณค่าของงาน: ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการงานของพวกเขามีความสำคัญ และสร้างผลกระทบต่อผู้อื่น

มีการใช้ประโยคตัวอย่างที่ว่า:

“ผมเชื่อมั่นในศักยภาพของทุกคน และพร้อมที่จะสนับสนุนให้ทุกท่านได้เติบโตอย่างเต็มที่”

“ความคิดเห็นของทุกคนมีความสำคัญต่อพวกเราเสมอ”

“องค์กรนี้เป็นบ้านหลังที่สองของพวกคุณนะ เรามาช่วยกันพัฒนามันเถอะ”

กล่าวโดยสรุป การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถทำได้ดีในด้านนี้จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความผูกพันกับผู้ตามได้อย่างยาวนาน และโดยภาพรวมจากทุกข้อสามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ

1) Identify individual strengths and weaknesses ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล

2) Develop an inspiring vision for the future พัฒนาวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจสำหรับอนาคต

3) Motivate everyone to buy into the vision กระตุ้นให้ทุกคนยอมรับหรือร่วมมือกับวิสัยทัศน์

4) Manage and involve yourself in delivery บริหารจัดการและมีส่วนร่วมในการส่งมอบงาน

5) Reinforce your relationships with the team: trust, loyalty เสริมสร้างความสัมพันธ์กับทีม: เรื่องความไว้วางใจ และความภักดี

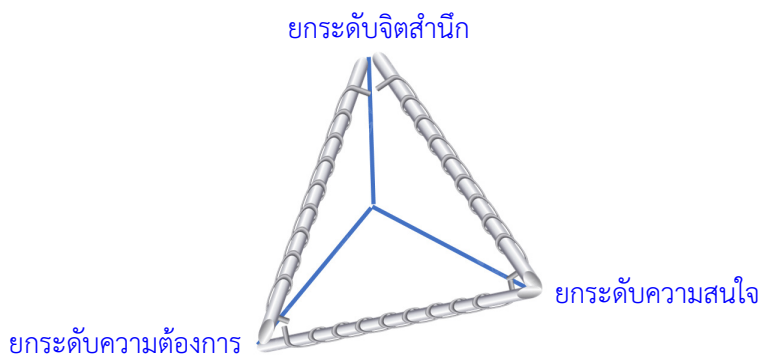
3. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

3.1 พัฒนาแรงจูงใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leaders) พัฒนาแรงจูงใจ(motivation) ให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้
เกินความคาดหวังไว้เดิม 3 วิธี⁶ ดังนี้

- 1) โดยการยกระดับความตระหนักรู้ (Awareness) ของผู้ตามให้เห็นความสำคัญ
และคุณค่าของเป้าหมายที่ระบุไว้แล้วอย่างชัดเจน และแนวทางการไปถึงเป้าหมายนั้น
- 2) โดยการทำให้ผู้ตามไปเกินไปไกลเกินกว่าความสนใจของตนในปัจจุบัน ให้ผู้
ตามมีความสนใจระดับสูงขึ้นเพื่อเห็นแก่หมู่คณะและองค์การโดยรวม
- 3) โดยยกระดับความต้องการผู้ตามสูงขึ้นถึงขั้นสัจการแห่งตน
ดังภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงจูงใจผู้ตามของ Brass

3.2 ความกล้าในการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลควรจะมี ความกล้าในการเปลี่ยนแปลง 3 อย่าง คือ

- 1) ตัดสินใจด้วยข้อมูลดิจิทัล (Data driven decision making) ยุคดิจิทัล
ทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่ข้อมูลได้เยอะมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสถานศึกษา
ข้อมูลผู้ใช้งาน หรือข้อมูลการทำงานของพนักงาน ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องสามารถเข้า
ถึงข้อมูลได้ทุกส่วนและนำข้อมูลส่วนนี้มาใช้งานให้เกิดประโยชน์ สร้างโอกาสให้กับ
สถานศึกษาได้จริง

6. สุนทร โคตรบรรเทา, การบริหาร การศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง), (กรุงเทพฯ:
ปัญญาชน, 2560), หน้า 117.

2) **ทดสอบ ทดลอง (Experiment)** หากข้อมูลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในยุคดิจิทัล “การทดสอบ ทดลอง” ก็คือวิธีหาข้อมูลที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เป็นที่รู้กันอยู่ว่าการทำธุรกิจหลายครั้งต้องตัดสินใจในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน แต่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องสามารถหาข้อมูลที่ไม่เคยมีมาก่อนได้ด้วย และการหาข้อมูลเข้ามาในรูปแบบของการทดสอบ-ทดลอง โดยความท้าทายก็คือการหาข้อมูลที่ชัดเจนที่สุดด้วยค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

3) **การบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล** การเปลี่ยนองค์กรให้สามารถรองรับ ‘การทดสอบ ทดลอง’ ได้มากขึ้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับวัฒนธรรมและวิธีการบริหาร หมายความว่ากระบวนการหลาย ๆ อย่างที่องค์กรทำเพราะง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา องค์กรก็ต้องกลับมาพิจารณาอีกรอบว่ากระบวนการเหล่านี้มีความเหมาะสมหรือไม่ แลว่าองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะทำอะไรที่แตกต่าง กล้าที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถถูกทดสอบ ทดลองได้ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เทคโนโลยีและ ‘คนรุ่นใหม่’ เป็นสองสิ่งที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกันมากขึ้น หลายองค์กรผลักดันให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้วยการจ้างคนรุ่นใหม่เยอะขึ้น แต่องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงก็คือองค์กรที่พนักงานทุกคน ทุกรุ่น ทุกแผนก และทุกอายุ สามารถปรับเปลี่ยนไปด้วยกัน

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้แก่

- 1) มีวิสัยทัศน์
- 2) มีความสามารถในการปรับตัว
- 3) มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี
- 4) มีทักษะในการสื่อสาร
- 5) มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ
- 6) มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถนำการพัฒนา และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับความเป็นเลิศและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรให้มี

ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ผู้บริหารทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักรู้เท่าทันถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญในทุกองค์กร จากแนวความคิดการขับเคลื่อนทักษะที่ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมีก็คือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่าง และมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ปธาน 4

ปธาน 4 หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สัมมปธาน 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่แสดงถึงความเพียร ความพยายามในเรื่อง 4 ประการ⁷ คือ เพียรระวังหรือการป้องกันไม่ให้สูญหาย เพียรละหรือการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพียรเจริญหรือการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับยุคสมัย และเพียรรักษาหรือการรักษาให้คงอยู่ โดยเป็นความเพียรที่ต่อเนื่องไม่ลดละ ความเพียรที่ทำไปอย่างครั้ง ๆ กลาง ๆ ทำแล้วหยุดทำไม่เรียกว่า ปธาน ความเพียรที่ทำอย่างต่อเนื่องเท่านั้นจึงเรียกว่า ปธาน ความเพียรมีอยู่ในหมวดธรรมหลายหมวด เช่น

1) นาย ธมโม กุสิตสส อပ္ภุจิตสสติสสาย ธมโม⁸ นี่เป็นธรรมของบุคคลผู้ปรารถนาความเพียร ไม่ใช่ธรรมของบุคคลผู้เกียจคร้าน.⁹

2) อปปฏิภาณ ปทเพยยาถ กามํ ตโจ นหารุ จ อภุจิจ อวลิสสตุ สรีเร อปสุสตุ มลโลหิตํ ยนตํ ปุริสตาเมเน ปุริสวริเยเน ปุริสปรทุกเมเน ปตตพพํ น ตอปาปุนิตวา วิริยสส สณฺฐานํ ภวิสสตีตา¹⁰ เราเริ่มตั้งความเพียรไม่ย่อหย่อนว่า “จะเหลืออยู่แต่

7. พระครูพิจิตรวรเวท (มานัส มารยาท) และพระมหาสุเมฆ สมภาติโต, “การประยุกต์ใช้หลักสัมมปธานเพื่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติ”, *วารสารวิจัยวิชาการ*, ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2565), 279.

8. อ.อ.อ.อ. 23/120/232 (บาลี.สยามรัฐ)

9. อ.อ.อ.อ. 23/30/279 (ไทย.มจร)

10. อ.อ.อ. 20/251/64 (บาลี.สยามรัฐ)

หนัง เอ็นและกระดูกก็ตามที เนื้อและเลือดในสรีระจงเหือดแห้งไปเถิด ยังไม่บรรลุลผล
ที่พึงบรรลุด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความเพียรของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษ
แล้ว จักไม่หยุดความเพียร”.¹¹

(3) **อนโณ ญาตินิ โหติ เทวานํ ปิตุนญจ โส**
 กัม ปุริสกิจจานิ น จ ปจฺฉานนฺตปฺปติ¹²

บุคคลผู้ทำหน้าที่ของลูกผู้ชายอยู่ จะไม่ถูกหมุ่ญาติ เทวดา และพรหมทั้ง
หลายนิทา ทั้งจะไม่เดือดร้อนในภายหลัง¹³

ปธาน (ความเพียร)¹⁴ 4 คือ 1. สังวรปธาน 2. ปหานปธาน 3. ภวานาปธาน
4. อนรักขนาปธาน

1) **สังวรปธาน** สร้างฉันทะ พยายาม ปรรักษความเพียร ประคองจิตมุ่งมั่นเพื่อ
ป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น

2) **ปหานปธาน** สร้างฉันทะ พยายาม ปรรักษความเพียร ประคอง จิตมุ่งมั่น
เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

3) **ภวานาปธาน** สร้างฉันทะ พยายาม ปรรักษความเพียร ประคองจิตมุ่งมั่น
เพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

4) **อนรักขนาปธาน** สร้างฉันทะ พยายาม ปรรักษความเพียร ประคองจิตมุ่ง
มั่นเพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิญโญภาพ ใญ่บุลย์ เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรม
ที่เกิดขึ้นแล้ว

สรุปแสดงปธาน 4 พร้อมคำอธิบายและคำย่อตั้งในตารางที่ 1

11. อัง.ทุก. 20/5/61 (ไทย.มจร)

12. ขุ.ชา.ม. 28/445/166 (บาลี.สยามรัฐ)

13. ขุ.ชา.ม. 28/126/203 (ไทย.มจร)

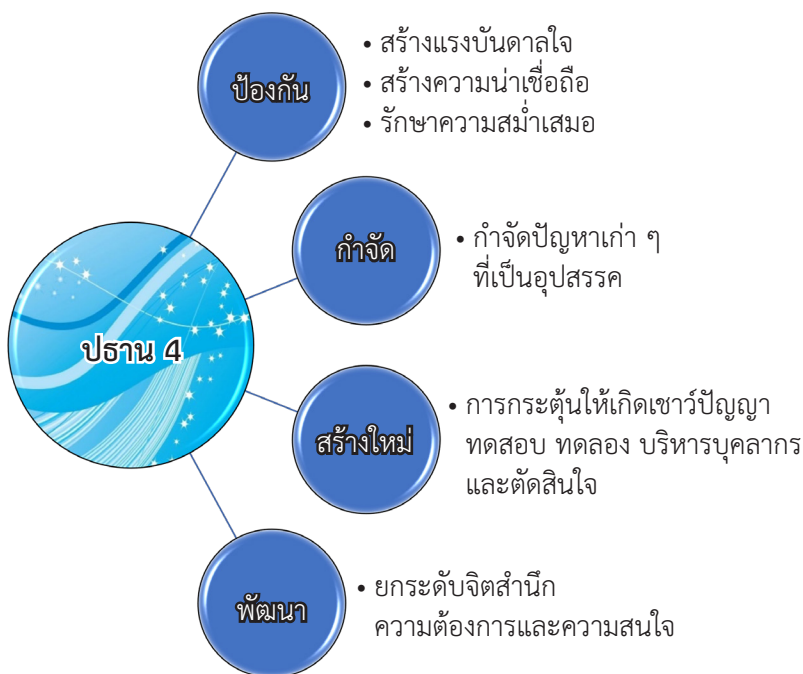
14. อัง.จตุกก. 21/69/113 (ไทย.มจร)

ตารางที่ 1 แสดงปธาน 4 พร้อมคำอธิบายและคำย่อ

ปธาน	คำอธิบาย	คำย่อ
สังวรปธาน	เพียรเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น	ป้องกัน (Protec)
ปหานปธาน	เพียรเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว	กำจัด (Clear)
ภาวนาปธาน	เพียรเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น	สร้างใหม่ (Build)
อนุรักษนาปธาน	เพียรเพื่อความเจริญยิ่งขึ้นแห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว	พัฒนา (Develop)

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาในยุคดิจิทัลกับปธาน 4 ในพระพุทธศาสนา

- 1) **สังวรปธาน** ความเพียรในการสร้างแรงบันดาลใจในการป้องกันรักษาองค์กร
การสร้างที่น่าเชื่อถือ รักษาความสม่ำเสมอ
- 2) **ปหานปธาน** ความเพียรในการกำจัดปัญหาเก่า ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการ
พัฒนาด้วยเทคโนโลยีทั้งทางด้านความคิดเห็นและกระทำที่ขัดต่อการพัฒนา
- 3) **ภาวนาปธาน** ความเพียรในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดชาวปัญญา
ทดสอบ ทดลอง บริหารบุคลากรและตัดสินใจด้วยข้อมูลดิจิทัล
- 4) **อนุรักษนาปธาน** ความเพียรในการพัฒนาระดับจิตสำนึก ความต้องการ
และความสนใจของผู้เรียน ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กร
สรุปเป็นแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปธาน 4 กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

6. สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลเมื่อบูรณาการกับปธาน 4 ในสังวรปธานจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและรักษาระดับความสม่ำเสมอเพื่อป้องกันอันตรายอันจะเกิดขึ้นแก่สถาบันการศึกษา ในปธานปธานคือการกำจัดปัญหาเก่า ๆ ที่มักจะเกิดขึ้นให้หายไป ในภาวนาปธาน ต้องกระตุ้นให้เกิดปัญญาการตัดสินใจที่ได้ทำการทดสอบและทดลองมาแล้ว และสุดท้ายอนุรักษนาปธาน คือการพัฒนา ยกระดับจิตสำนึก ความต้องการ และความสนใจของครูและนักเรียน ซึ่งจะทำให้ห้องศรัทธาศึกษาเกิดผลประโยชน์อันสูงสุดในการแก้ไขปัญหาอันเป็นจุดด้อยและเสริมจุดเด่นให้เดินหน้าต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระรัต ทองใสพร และคณะ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล”. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (เมษายน–มิถุนายน 2566). 261–270.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบูลย์. “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม–มิถุนายน 2559). 167–182.
- น.ท.หญิง แกมมณี พุทธนิยม. *ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล*. ออนไลน์. <https://saoc.rtaf.mi.th/images/documents/articles/2565/teacher%2065/9.66%20gamanee.pdf>. [1 พฤศจิกายน 2567].
- พระครูพิจิตรวรเวท (มานัส มารยาท) และพระมหาสุเมฆ สมานิตโต. “การประยุกต์ใช้หลักสัมมปปธานเพื่อการอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติ”. *วารสารวิจัยวิชาการ*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม–กุมภาพันธ์ 2565). 273–284.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับสยามรัฐเตปิฎก*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.
- วิชัย วงศ์ไชย. *การออกแบบและเทคโนโลยี*. ออนไลน์. <https://sites.google.com/obec.moe.go.th/dlm1>. [1 พฤศจิกายน 2567].
- สุนทร โคตรบรรเทา. *การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560.
- Businessballs. *The Four Elements of Transformational Leadership*. ออนไลน์. <https://www.businessballs.com/leadership-styles/four-is-transformational-leadership/>. [1 พฤศจิกายน 2567].