



THE 5th National Academic Conference and 2nd International Academic Conference PROCEEDINGS

NIAC 2026

จัดทำโดย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน



การประชุมวิชาการและการนำเสนอบทความวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5 และนานาชาติครั้งที่ 2

The 5th National and the 2nd International Academic Conference 2026

การพัฒนาปัญญาและคุณธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาด้วยการบูรณาการศาสตร์สมัยใหม่

The Development of Wisdom and Morality with Buddhist Principles Through
Integration of Modern Sciences.

เจ้าของ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ที่ปรึกษา

พระพรหมวชิรฉัตร	ที่ปรึกษา มมร.อส
พระธรรมวชิรสารสุธี	ที่ปรึกษา มมร.อส
พระพรหมวชิรเมธาภรณ์, รศ.ดร.	อธิการบดี
พระราชวชิรญาณเมธี, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี
พระสุธีวชิรธรรม, ผศ.ดร.	รองอธิการบดี มมร.อส
พระพุทธิวชิรเมธี, ผศ.ดร.	ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการ
พระครูสิริสารเมธี	ผู้อำนวยการสำนักวิทยาเขตอีสาน
ดร.เอกชาติรี สุขแสน	ผู้ช่วยอธิการบดี

บรรณาธิการ

พระมหาสุภชัย สุภกิจโจ, รศ.ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์อีสาน

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

พระณัฐวุฒิ อภิบุญโญ (พันทะลี)
พระวิชรญาณ วิสุทธิ ภาโณ (ไม้แหยม)
นางสาวนัยนพร สุภา

1) ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

1. พระสุธีวชิรธรรม, ผศ.ดร
2. พระครูธรรมมาภิสมัย, ผศ.ดร.
3. พระครูสิริสารเมธี
4. พระมหาสมบัติ คุณะสโก, ดร.
5. พระครูสุธีปทุมากร, ดร.
6. พระครูวุฒิชัยธรรมสาร, ผศ.ดร.
7. พระมหาวิรุธ วิโรจน์, ผศ.ดร.
8. พระครูประยุตสารธรรม, ดร.
9. พระครูปลัดทวี อภโย, ผศ.ดร.
10. ศ.ดร.ประยงค์ แสนบุราณ
11. รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตน์
12. ดร.เอกชาติรี สุขเสน
13. ผศ.ดร.วิฑูล ทาชา
14. ผศ.ดร.สิทธิพร เกษจ้อย
15. ผศ.ดร.อัศรเดช นิลโยธิน
16. ผศ.ดร.ธนกร ชุสุขเสริม
17. ดร.ประชัน ชะชิกุล
18. ผศ.ดร.ภัทรชัย อุทาพันธ์
19. นายก้องพิพัฒน์ กองคำ
20. นายสุทธินันท์ พรหมพันธุ์ใจ

2) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

1. พระมหาดาวสยาม วชิรปัญญา, ผศ.ดร.
2. พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร.
3. ศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์
4. รศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์
5. รศ.ดร.จิณณวัตร ปะโคทั้ง
6. รศ.ดร.วิทยา ทองดี
7. รศ.ดร.รัตน์ ปัญญาภา
8. รศ.ดร.อำพล บุตดาสาร
9. รศ.ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ

10. รศ.ดร.ธนพลฤกษ์ ชามะรัตน์
11. รศ.ดร.บุญยงค์ เกศเทศ
12. รศ.ดร.ปัญญา คล้ายเดช
13. รศ.ดร.สุรพล พรหมกุล
14. ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์
15. ผศ.ดร.สมปอง สุวรรณภูมิ
16. ผศ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน
17. ผศ.ดร.เสกสรรค์ สนวา
18. ผศ.ดร.ชาตรี ชุมเสน
19. ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย
20. ผศ.ดร.รชฏ สุวรรณภูมิ
21. ผศ.ดร.หอมหวล บัวระภา
22. ผศ.ดร.วินิจ ผาเจริญ
23. ดร.เรืองยศ แวดล้อม

ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์การนำเสนอบทความวิชาการ (การนำเสนอระดับชาติ)
การนำเสนอระดับชาติ (นำเสนอเป็นภาษาไทยทั้งแบบบรรยายและแบบโปสเตอร์)

1. พระราชวรญาณเมธี, ผศ.ดร.
2. พระเมธีวชิราภิจิต, ผศ.ดร.
3. พระสุทธิวิชิรเมธี, ดร.
4. พระครูสุนทรมหาเจตียนุรักษ์ ผศ.ดร.
5. พระสุทธิสารเมธี, ผศ.ดร.
6. พระเมธีวชิรติลก, ดร.
7. พระครูกิตติวราทร ผศ.ดร.
8. พระมหาพิเชษฐ์ อดตานุรักษ์, ดร.
9. พระจักรพัชร จกภทโท, ดร.
10. รศ.ดร.พุทธรักษ์ ปราบนอก
11. ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ พรหมดี
12. ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล
13. ดร.อรรถพงษ์ ผิวเหลือง
14. ผศ.ดร.อัครเดช นิลโยธิน

สมาชิกสัมพันธ์

1. พระณัฐวุฒิ อภิปุลโย
2. นายจตุพล สุวรรณราช
3. นางสาวชุลีพร นาห้วน
4. นางสาวพัชรพร สาลี
5. นางสาวนัยน์พร สุภา
6. นายคัมภีรภาพ คงสำรว
7. นายพงษ์มนัส ดีอด
8. นางสาวกาญจนา พองพรหม
9. นายพิชาญ ญ พัทลุง
10. นางสาวยุรัตน์ดา สุขไชย
11. นายนิวัฒนา วรณคำ
12. นายวุฒิชัย เยาวโพธิ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานวิชาการสำหรับนักศึกษา คณาจารย์ นักวิจัย และผู้ที่มีความสนใจ
2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการวิจัยด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ พุทธศาสนาและปรัชญาผ่านการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญา

สารบัญ

หน้า

❖	หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล กิตติ สมอุมจารย์, พระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป (จังหว.) พระครูประดิษฐ์บุญธรรม (โสภะเชือก).....	1
❖	นันททัศน์ของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุค Digital Disruption จิรพา บุญประกอบ, พระสุธีวีริธรรม.....	21
	ภาวะผู้นำแห่งความเมตตาต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต ธนวิชัย สุดงูเหลือม, พระสุธีวีริธรรม.....	38
❖	ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ปัญญาประดิษฐ์ ลัทธวรรณ วงษ์ไพบ, พระสุธีวีริธรรม.....	59
❖	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา พระมหากรกชโกศลวิวงศ์, พระสุธีวีริธรรม2	81
❖	ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พระมหาธีระยุท ตะวีสุน, พระสุธีวีริธรรม.....	98
❖	ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรในยุค AI นพรัตน์ ศีลากุล, พระสุธีวีริธรรม.....	113
❖	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 พระมหาบัณฑิต เข้มกุล, พระสุธีวีริธรรม.....	131

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

❖ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 ทศพล จิตอารีรัตน์, พระสุธีวีริธรรม.....	146
❖ ภาวะผู้นำระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลวัตใหม่ สยามวงศ์ ศรีสุนทรนาโชติ, พระสุธีวีริธรรม.....	162
❖ ภาวะผู้นำระดับโลกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารใน ศตวรรษที่ 21 ลิริพร ศิริพอง, พระสุธีวีริธรรม.....	180
❖ ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุค Digital Disruption อัญรินทร์ รุ่งชัยพานิชย์, พระสุธีวีริธรรม.....	196
❖ ภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World สมคิด ปทุมวัน, พระสุธีวีริธรรม, วิบูล ทาชา.....	212
❖ รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย กิตติศักดิ์ ชูวงศ์.....	225
❖ AHIMSA COMMUNICATION PATTERNS AS A COUNTER TO HATE SPEECH ON SOCIAL MEDIA I Gede Sutarya, I Made Adi Surya Pradhya.....	238
❖ AHIMSA AS A PREVENTIVE MODEL AGAINST THE ESCALATION OF HATE SPEECH CONFLICTS ON SOCIAL MEDIA I Made Adi Surya Pradhya, I Gede Sutarya.....	251

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

- ❖ บทบาทของพระครูสิริสารธรรมด้านภาวะผู้นำทางศาสนาและการพัฒนาชุมชนโคกสี ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
พระสมสนิท สนธิโก (ลานลำลิด), ธนกร ชูสุขเสริม, พระครูวุฒิชัยธรรมสาร.....265
- ❖ กลวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบคีตธรรม เรื่อง “พระปฐาจารย์เรี
เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา”
วัชรินทร์ ทวีโชติ.....284
- ❖ EXPLORING STUDENTS’ PERCEPTIONS OF PROJECT-BASED LEARNING AND
LECTURER FEEDBACK AS FORMATIVE ASSESSMENT IN EFL CONTEXT
*Ni Made Anggi Arlina Putri, Wayan Suana, Made Wahyu Mahendra,
Thanakorn Choosukhserm*.....296
- ❖ RELIGIOUS PRINCIPLES FOR ETERNAL PEACE IN HINDUISM: A STUDY OF THE
VALUES OF AHIMSA, TAT TWAM ASI, AND TRI HITA KARANA
Made Sri Putri Purnamawati, Trimono 311
- ❖ พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย การปรับตัวของคณะสงฆ์ไทยต่อผลกระทบของกฎหมายทางโลกใน
บริบทสังคมโลกดิจิทัล
*พระวิชรญาณ วิสุทฺธิยาโณ (ไม้แหยม), นัยน์พร สุภา, อภิชาติ เหม้อยไธสง,
พระมหาวิรุฬ วิโรจโน (นิลเพชร), อภิสิทธิ์ กาพภักดี*.....320
- ❖ การปกครองเชิงพุทธสันติวิธีภายใต้อำนาจของอัลกอริทึม การรื้อสร้าง กรอบความหมายของ
อำนาจทางการเมืองระหว่างประเทศในสังคมโลกดิจิทัล
*นายอดิเทพ เวียงอินทร์, พระวิชรญาณ วิสุทฺธิยาโณ (ไม้แหยม), ชุติพร นาหัวนิล,
อุมาภรณ์ ศรีโย, พระภูมินทร์ ญาณวิโร (ดอนแก้วญวน)*.....335

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

- ❖ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบ
สร้างสรรค์เป็นฐานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียน บ้านแฮดศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
ศุภเดช ชาวโพธิ์, สุทธินันท์ พรหมพันธุ์ใจ, พระปลัดวสันต์ อีรวโร 350
- ❖ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณี
ตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียน
กัลยาณวัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
ทรงวุฒิ จันทจร, สุทธินันท์ พรหมพันธุ์ใจ, พระปลัดวสันต์ อีรวโร.....360
- ❖ การพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้น
มัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา
เทศบาลนครขอนแก่นขอนแก่น
กัญญารัตน์ สุวรรณไตร, นัยน์ปพร สุภา, กาญจนาวรร พองพรหม, พัชรพร สาลี,
พระจิรภัทร จิรภทฺโท, ...368
- ❖ การพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียน
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ขอนแก่น
ปิยะดา ผลธูระ, กาญจนาวรร พองพรหม, นัยน์ปพร สุภา,
สมเกียรติ วุฒิธรรมภักดิ์, คชา ปราณีตพลกรัง, ...378
- ❖ การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคม
ของเด็กปฐมวัย
ธิดารัตน์ บุคดีจิ้น, ชุติพร นาห้วนิล, พิชาย ฌ พัทลุง, ยุรัตน์ดา สุขไชย,
ศุภวัฒน์ บุญนาดี 389

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

- ❖ ภาษาที่ทรงพลังของครู: กลไกการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน
ชูลีพร นาห้วนนิล, พระวิชรญาณ วิสุทฺธิญาโณ (โม้แหยม), พรภวิชัย นันทชัชวาลย์กุล,
นัยน์ปพร สุภา, ปาริฉัตร ไชยเดช.....399
- ❖ การเสริมพลังอำนาจผู้กระทำความผิดคดียาเสพติด ที่เข้าสู่คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม
ศาลแขวงขอนแก่น
วันชัยพร ดีคัง.....412
- ❖ การรับรู้อาการและการดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสู่การป้องกันความเสี่ยงต่อการทำร้าย
ตนเองและกลับมาป่วยซ้ำ
ปภัสราภรณ์ อันทะปัญญา.....428
- ❖ การช่วยเหลือผู้อื่นกับการจัดการความเครียดและภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์
พีระยุทธ สุขสบายเจริญ.....443
- ❖ การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการดูแลสุขภาพคนพิการทางการเคลื่อนไหวและร่างกาย
หนึ่งฤทัย ผาระภรณ์.....452

สารจาการรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ได้จัดการประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Proceedings) ครั้งที่ 5 และนานาชาติครั้งที่ 2 ในวันที่ 28-29 เดือนมิถุนายน พุทธศักราช 2568 ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการเผยแพร่ผลงานวิจัยของอาจารย์ นักศึกษา นักวิจัย สู่สาธารณชนในระดับชาติและนานาชาติ ต่อไป จึงได้จัดการประชุมวิชาการนำเสนอบทความวิจัยในระดับชาติ” และมีงานวิจัย บทความวิชาการ ด้านการศึกษา ด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ ด้านพุทธศาสนาและปรัชญา ด้านรัฐศาสตร์/การปกครอง/รัฐประศาสนศาสตร์/สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ด้านการสอนภาษาไทย และด้านการสอนสังคมศึกษา เพื่อให้ตอบโจทย์การศึกษา สังคม และการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกให้กว้างขวาง รวมทั้งการบูรณาการศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยที่เป็นประโยชน์แก่สังคมต่อไป

การประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ (Proceedings) ใช้รูปแบบการเข้าร่วมประชุมวิชาการและนำเสนอบทความวิจัยแบบการนำเสนอปากเปล่า และรูปแบบการนำเสนอแบบโปสเตอร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานักวิจัยและการทำวิจัยอย่างมีคุณภาพ นำไปสู่การนำเสนอผลงานวิจัยและตีพิมพ์ในวารสาร เพื่อเผยแพร่ผลงาน องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัย และเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ นำเสนอผลงานวิจัยสู่สาธารณชนในระดับชาติ และยกระดับไปสู่การประชุมวิชาการระดับนานาชาติต่อไป

ในนามของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ขอขอบพระคุณ พระพรหมวชิรเมธาภรณ์,รศ.ดร. อธิการบดี และคณะผู้บริหาร บุคลากร ของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ทุกวิทยาเขต วิทยาลัย และผู้เข้าร่วมงานทุกท่านในครั้งนี ขอขอบคุณเครือข่าย ด้านการวิจัย ทั้งทุกหน่วยงาน และทีมงานทุกท่าน ทางมหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้มีโอกาสได้ต้อนรับทุกท่านในการประชุมวิชาการในครั้งต่อไป

(พระสุธีวชิรธรรม, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

บรรณาธิการแถลง

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีภารกิจ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การผลิตงานวิจัย การบริการชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามภารกิจมาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนงานการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การผลิตงานผลงานทางวิชาการและงานวิจัย พร้อมทั้งบริการชุมชนทางวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นปัญญาของสังคม มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงได้ดำเนินการตามแนวทาง “การพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักพระพุทธศาสนา”

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงตระหนักเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการศึกษาตามแนวทางขององค์การสหประชาชาติ (UN) ที่ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ 2030 (Sustainable Development Goals: SDGs) ข้อที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมการศึกษาที่เท่าเทียม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคนและยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทย ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” การวิจัยจึงเป็นพลังที่สำคัญในการได้มาซึ่งข้อมูลช่วยให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ ช่วยส่งเสริมองค์ความรู้ทางด้านวิชาการและศาสตร์สาขาต่าง ๆ

โดยเล็งเห็นความสำคัญของการเผยแพร่ผลงานวิจัยของนักศึกษาสู่สาธารณชนทั้งในระดับชาติรวมถึงการผลิตงานทางวิชาการ จึงได้จัดการประชุมสัมมนาวิชาการระดับชาติ และม้งานวิจัย บทความวิชาการ ด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ ด้านพุทธศาสนาและปรัชญา ด้านรัฐศาสตร์/การปกครอง/รัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการสอนภาษาไทย และด้านการสอนสังคมศึกษา เพื่อให้ตอบโจทย์การศึกษา สังคม และการเปลี่ยนแปลงบริบทของโลก ให้กว้างขวางรวมทั้งการบูรณาการศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

ในนามของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ขอขอบพระคุณ พระพรหมวชิรเมธาภรณ์, รศ.ดร. อธิการบดี และคณะผู้บริหาร บุคลากร ของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ทุกวิทยาเขต วิทยาลัย และผู้เข้าร่วมงานทุกท่านในครั้งนี ขอขอบคุณเครือข่าย ด้านการวิจัย ทั้ง 15 หน่วยงาน และทีมงานทุกท่าน ทางมหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้มีโอกาสได้ต้อนรับทุกท่านในการประชุมวิชาการในครั้งต่อไป

พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, รศ.ดร.

บรรณาธิการ

หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากล
เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล
The 4 Brahmavihara Principles and Universal Ethics
for Peaceful Coexistence in the Digital Global Society

กิตติ สมอุมจารย์^{1*}, พระมหาปทุมภูมิ ปณญาปทีโป (จังพล)^{2*}, พระครูประดิษฐ์บุญธรรม (โสภะเชือก)^{3*}

Kitti Somumjarn ^{1*}, Phramaha Patoompoom Panyapatheepo (Jangphol)^{2*},

Phrakhru Praditbuntham (Sokcheak)^{3*}

^{1-3*}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-3*}Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Corresponding Author E-mail: kittisumjarn@gmail.com

บทคัดย่อ

หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับสังคมโลกดิจิทัล หลักพรหมวิหาร 4 และจริยธรรมสากล เพื่อนำมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมสำหรับการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืนในบริบทสังคมร่วมสมัย ผลการศึกษาพบว่า สังคมโลกดิจิทัลเป็นโครงสร้างสังคมรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายเชิงจริยธรรม อัตลักษณ์ และความเหลื่อมล้ำอย่างซับซ้อน การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เข้ากับกรอบจริยธรรมสากล ซึ่งยึดถือศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม และความสมานฉันท์เป็นรากฐาน สามารถพัฒนาเป็นองค์ประกอบเชิงบูรณาการเพื่อกำกับพฤติกรรมดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสาร เชิงบวก ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างคุณลักษณะของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ได้แก่ การเคารพในความแตกต่าง ความอดทนอดกลั้น การสื่อสารด้วยสันติวิธี ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และเกิดองค์ความรู้ใหม่โดยนำเสนอเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืนในสังคมโลกดิจิทัล

คำสำคัญ: พรหมวิหาร 4, จริยธรรมสากล, การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ, สังคมโลกดิจิทัล

Abstract

This study aims to examine and synthesize conceptual frameworks and perspectives concerning the digital global society, the Four Brahmavihāras, and universal ethics, with the

objective of integrating them into a holistic conceptual framework for promoting sustainable peaceful coexistence in contemporary society. The findings indicate that digital global society represents a novel social structure driven by information technology and online platforms, generating both opportunities and complex ethical challenges related to identity formation, inequality, and social interaction. The integration of the Four Brahmavihāras consist of: loving-kindness (mettā), compassion (karuṇā), empathetic joy (muditā), and equanimity (upekkhā) with universal ethical principles grounded in human dignity, justice, and solidarity can be developed into an integrative framework for guiding digital behavior. Such a framework fosters positive communication culture, mitigates conflicts, and strengthens essential attributes of peaceful coexistence, including respect for diversity, tolerance, nonviolent communication, cooperation, and inclusive participation across sectors. The study contributes new knowledge by proposing a practical and integrative approach to promoting sustainable peaceful coexistence within the digital global society.

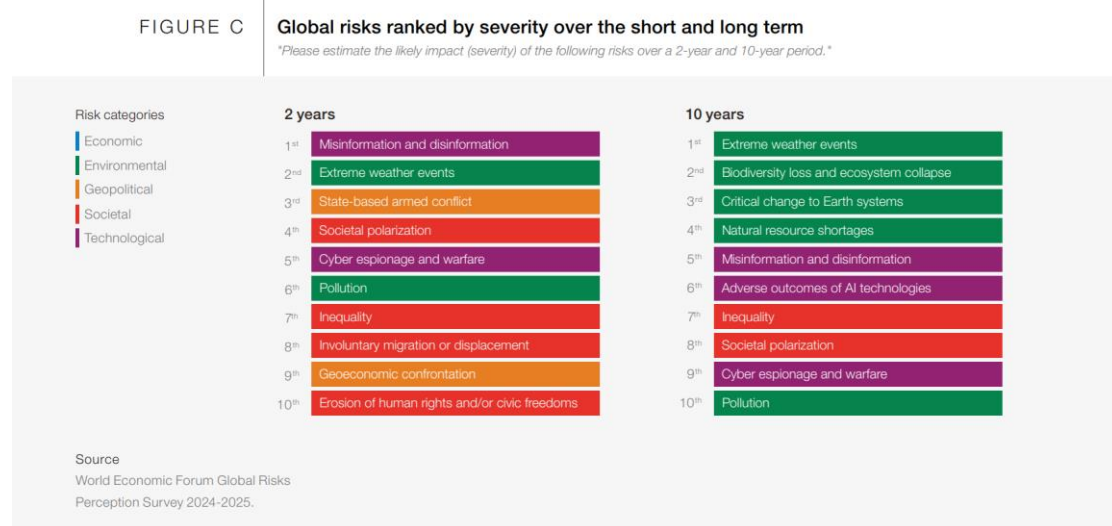
Keywords: Brahmavihāras 4, Universal Ethics, Peaceful Coexistence, Digital Global Society

บทนำ

สังคมโลกในปี ค.ศ. 2026 กำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเชื่อมต่อขั้นสูงสุด (Hyper-connectivity) อันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่แผ่ขยายอย่างรวดเร็ว โดยมีจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตทั่วโลกเพิ่มขึ้นเป็น 5.56 พันล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 67.9 ของประชากรโลก และใช้เวลาอยู่บนโลกออนไลน์เฉลี่ยมากกว่า 6 ชั่วโมง 38 นาทีต่อวัน แม้แรงจูงใจหลักในการใช้งานจะเป็นการค้นหาข้อมูล (ร้อยละ 62.8) แต่การพัฒนาดังกล่าวกลับนำมาซึ่งความเปราะบางเชิงระบบที่ทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ได้เผยแพร่รายงานความเสี่ยงระดับโลก ประจำปี 2025 ฉบับที่ 20 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของโลกที่มีความแตกแยกและเปราะบางมากยิ่งขึ้น โดยความท้าทายในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ภูมิรัฐศาสตร์ สิ่งแวดล้อม สังคม และเทคโนโลยี กำลังก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อเสถียรภาพและความก้าวหน้าในระดับโลก รายงานฉบับนี้นำเสนอผลการสำรวจการรับรู้ความเสี่ยงระดับโลก ประจำปี 2024–2025 (Global Risks Perception Survey: GRPS) ซึ่งรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 900 คนทั่วโลก และวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่านกรอบระยะเวลาสามช่วง เพื่อสนับสนุนผู้กำหนดนโยบายในการสร้างดุลยภาพระหว่างการจัดการวิกฤตในปัจจุบันกับการกำหนดลำดับความสำคัญ

เชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว (Elsner, M., Atkinson, G. & Zahidi, S., 2025) นำเสนอผลจากการเก็บข้อมูลผ่านการสำรวจ Global Risks Perception Survey (GRPS) ปี 2567 – 2568 รายละเอียดดังภาพ 1

ภาพ 1 การจัดอันดับความเสี่ยงโลกตามระดับความรุนแรงในระยะสั้นและระยะยาว



ที่มา: world Economic Forum Global Risks Perception Survey 2024-2025, จาก

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>

ผลการสำรวจ GRPS ปี 2567–2568 ชี้ให้เห็นประเด็นความเสี่ยงสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านเทคโนโลยี วิกฤตข้อมูลบิดเบือน (Disinformation and Misinformation) ยังคงเป็นความเสี่ยงอันดับ 1 ในช่วง 2 ปีข้างหน้า โดยเทคโนโลยีขั้นสูงได้เพิ่มความรวดเร็วและความซับซ้อนในการแพร่กระจายข่าวปลอม จนกลายเป็นเครื่องมือแทรกแซงการเลือกตั้งและบ่อนทำลายความเชื่อมั่นของประชาชนในพื้นที่ขัดแย้งทั่วโลก (2) ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งถูกจัดเป็นภัยคุกคามระยะยาว โดยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมครองถึง 5 ใน 10 อันดับของความเสี่ยงรุนแรงที่สุดในระยะ 10 ปีข้างหน้า อาทิ สภาพอากาศสุดขั้ว การล่มสลายของระบบนิเวศ การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบโลก การขาดแคลนทรัพยากร และปัญหามลพิษ (3) ด้านภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจ ซึ่งความขัดแย้งทางอาวุธระหว่างประเทศ เช่น รัสเซีย-ยูเครน และความไม่สงบในตะวันออกกลาง ได้พุ่งขึ้นเป็นความเสี่ยงระยะสั้นอันดับ 3 ขณะที่การเผชิญหน้าทางภูมิรัฐศาสตร์ขยับจากอันดับ 14 เป็นอันดับ 9 สะท้อนความกังวลต่อการกีดกันทางการค้าและความไม่มั่นคงของระบบเศรษฐกิจโลก และ (4) ด้านสังคม ซึ่งการแบ่งแยกทางสังคมถูกจัดเป็นความเสี่ยงรุนแรงอันดับ 4 ในระยะสั้น โดยมีชนวนเหตุสำคัญจากความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจที่เร่งเร้าความเปราะบางและความขัดแย้งในสังคม

นอกจากนี้ สังคมโลกดิจิทัลยังเผชิญกับปัญหาการรังแกกันบนโลกออนไลน์ (Cyberbullying) อย่างรุนแรง โดยข้อมูลจากสถาบันสถิติศาสตร์ (UIS) ของ UNESCO ระบุว่า เยาวชนเกือบหนึ่งในสามทั่วโลก เคยมีประสบการณ์ถูกล้อ รังแก แกล้ง หรือกลั่นแกล้งมาก่อน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อพัฒนาการด้านการเรียนรู้และสุขภาวะทางจิตใจ โดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชนที่มีฐานะยากไร้และครอบครัวผู้อพยพ ซึ่งมีแนวโน้มเผชิญความรุนแรงสูงกว่า ขณะที่ความแตกต่างทางเพศยังส่งผลต่อรูปแบบการถูกรังแกในแต่ละบริบททางสังคม (คมปทิต คงศักดิ์ศรีสกุล, 2561) ปรากฏการณ์ดังกล่าวเชื่อมโยงกับปัญหาสุขภาพจิต ภาวะเสพติดดิจิทัล (Digital Addiction) และภาวะซึมเศร้า โดยข้อมูลจากกรมสุขภาพจิตสะท้อนว่า สภาวะสุขภาพจิตเป็นสาเหตุสำคัญของการสูญเสียโอกาสในวัยรุ่นไทยในช่วงปี 2567–2568 (อาติชะห์ วาแมง, 2568) ขณะเดียวกัน องค์การอนามัยโลก (WHO) รายงานว่า ประชากรโลกประมาณหนึ่งในหกกำลังเผชิญภาวะความเหงาและโดดเดี่ยวทางสังคม ซึ่งสัมพันธ์กับการเสียชีวิตกว่า 871,000 รายต่อปี และมีประชากรกว่า 210 ล้านคนที่มีพฤติกรรมเสพติดโซเชียลมีเดีย ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตและความมั่นใจในตนเองอย่างมีนัยสำคัญ (Post Today, 2569) อีกทั้ง อาชญากรรมไซเบอร์ที่อาศัยเทคโนโลยีดีฟเฟค (Deepfake) ยังมีอัตราการหลอกลวงเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 3,000 ภายในช่วงปีที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่าวิกฤตดิจิทัลได้กลายเป็นปัญหาร่วมระดับสากลที่มีความเชื่อมโยงซับซ้อนและหลีกเลี่ยงไม่ได้ และภายใต้บริบทดังกล่าว ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตจำนวน 65.4 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 91.2 ของประชากร และการเชื่อมต่อผ่านโทรศัพท์มือถือสูงถึง 99.5 ล้าน (Simon Kemp, 2025) อย่างไรก็ตาม แม้เศรษฐกิจดิจิทัลจะได้รับการคาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.2 ในปี 2568 โดยมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย แต่สังคมไทยกลับต้องเผชิญกับภัยคุกคามเชิงอุตสาหกรรม (Industrialized Threats) ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นส่วนตัว สุขภาพจิต และความมั่นคงทางสังคมอย่างรุนแรงและซับซ้อนยิ่งขึ้น (World Bank Group, 2025)

ในระดับนโยบายสากล องค์การสหประชาชาติได้กำหนดกรอบการพัฒนาหลังปี ค.ศ. 2015 ภายใต้เอกสาร “Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development” หรือ “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030” ซึ่งได้รับการรับรองจากประเทศสมาชิก 193 ประเทศ เมื่อวันที่ 25 กันยายน ค.ศ. 2015 โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) จำนวน 17 เป้าหมาย หนึ่งในเป้าหมายที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ คือ เป้าหมายที่ 16 ซึ่งมุ่งส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในทุกระดับ (SDG Move Team, ม.ป.ป.) เป้าหมายดังกล่าวครอบคลุมประเด็นสำคัญ อาทิ การลดความรุนแรงทุกรูปแบบ การยุติการข่มเหงและการแสวงหาประโยชน์จากเด็ก การเสริมสร้างหลักนิติธรรม การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การพัฒนาสถาบันที่มีธรรมาภิบาล และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐาน (สหประชาชาติ ประเทศไทย, ม.ป.ป.)

ด้วยเหตุนี้ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับแนวคิดจริยธรรมสากล เป็นการสร้างรากฐานทางจิตใจและมาตรฐานความประพฤติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจากการนำหลักเมตตา มาประสานกับการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์บนโลกออนไลน์ให้เต็มไปด้วยความปรารถนาดี ลดทอนการสร้างวาทกรรมสร้างความเกลียดชังและการกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ ขณะที่หลัก กรุณา เมื่อผสานกับความรับผิดชอบร่วมกันในระดับโลก จะกระตุ้นให้พลเมืองดิจิทัลใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบรรเทาทุกข์และแบ่งปันโอกาส เพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ในส่วนของหลัก มุทิตา จะช่วยเสริมสร้างทัศนคติแห่งการยอมรับความแตกต่างหลากหลายและยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมเครือข่ายที่ไร้พรมแดน ช่วยลดอคติที่เกิดจากระบบอัลกอริทึมและสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ร่วมกัน และท้ายที่สุดคือหลัก อุเบกขา ที่สอดคล้องกับหลักความยุติธรรมสากล ซึ่งจะช่วยให้ปัจเจกบุคคลดำรงตนด้วยความเท่าทันสื่อ มีสติในการกลั่นกรองข้อมูล และตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่เอนเอียงตามกระแสสังคม การหลอมรวมคุณธรรมทั้งสองกระแสจึงมิใช่เพียงการรักษาจริยธรรมแบบดั้งเดิม แต่เป็นการยกระดับนวัตกรรมดิจิทัลให้ดำเนินไปควบคู่กับมนุษยธรรม เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเกื้อกูลต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์อย่างยั่งยืน

จากสถานการณ์ปัญหาที่กล่าวในบทนำ ผู้เขียนจึงมีความสนใจและได้ตั้งจุดมุ่งหมายของบทความนี้เพื่อศึกษา และสังเคราะห์แนวคิดและทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร 4 และจริยธรรมสากล เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบเชิงบูรณาการ และสังเคราะห์คุณลักษณะของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติเพื่อนำเสนอผลที่คาดหวังหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในสังคมโลกดิจิทัล และนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืนในสังคมโลกดิจิทัล

ความเป็นมาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในสังคมโลกดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านของสังคมมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ได้รับอิทธิพลอย่างลึกซึ้งจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร ซึ่งมีได้เพียงเข้ามาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวก หากแต่ได้แปรเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคม รูปแบบปฏิสัมพันธ์ และวิถีชีวิตของมนุษย์อย่างรอบด้าน จนก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “สังคมโลกดิจิทัล” (Digital Global Society) อันเป็นบริบทใหม่ของการดำรงอยู่ร่วมกันในโลกยุคเครือข่าย ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้อธิบายเกี่ยวกับสังคมโลกดิจิทัล ดังนี้

Yong Pung How School of Law, Singapore Management University (n.d.) อธิบายว่า สังคมโลกดิจิทัลเป็นปรากฏการณ์ที่เทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิถีชีวิตทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญ โดยแพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบข้อมูลได้กลายเป็นตัวกลางหลักในการสร้างตัวตนและปฏิสัมพันธ์ในชุมชน

นอกจากนี้ เทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อบรรทัดฐานทางสังคม ตลอดจนแนวทางการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล ทำให้ การทำความเข้าใจสังคมร่วมสมัยจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างนวัตกรรมดิจิทัลกับ โครงสร้างทางสังคมในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Matthew N. O. Sadiku, Uwakwe C. Chukwu, Abayomi Ajayi-Majebi และ Sarhan M. Musa (2022) ที่ได้อธิบายว่า สังคมโลกดิจิทัลเป็นผลลัพธ์จากการ ที่สังคมสมัยใหม่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) มาปรับใช้และบูรณาการเข้ากับวิถีชีวิตในทุกมิติ ทั้งในครัวเรือน สถานที่ทำงาน ระบบ การศึกษา และกิจกรรมสันทนาการ โดยสังคมดิจิทัล ซึ่งในอดีตเคยถูกเรียกว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้” หรือ “สังคมเครือข่าย” (Network Society) คือชุมชนที่กระบวนการสื่อสารแบบไร้กระดาษและวิธีการทาง อิเล็กทรอนิกส์กลายเป็นบรรทัดฐานปกติ อันสะท้อนถึงการหลอมรวมเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ากับโครงสร้างทาง สังคมและวัฒนธรรม จนก่อรูปเป็นสังคมที่มีพลวัตสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และในทำนองเดียวกัน Vietnam Blockchain Corporation: VBC (n.d.) ซึ่งเป็นองค์กรผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมบล็อกเชน ได้ให้ ความหมายของสังคมดิจิทัลว่าเป็นการยกระดับรูปแบบความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในสังคมจากวิธี ดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digitized Connection) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่าง ครอบคลุมในทุกมิติของชีวิต อาศัยโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมที่ทันสมัย และขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging Technologies) อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) บล็อกเชน และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เพื่อรองรับกระแสการพัฒนาในระดับสากล

สังคมโลกดิจิทัลมีพัฒนาการจากการบูรณาการเทคโนโลยี ICT เข้ากับวิถีชีวิตทุกมิติ โดยมี แพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบข้อมูลเป็นตัวกลางหลักในการหลอมรวมโครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม และการ คุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบหลากหลายด้าน ซึ่ง Siammiji (2023) ชี้ให้เห็น ว่า สังคมโลกดิจิทัลมิใช่เพียงการเพิ่มบทบาทของเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน หากแต่เป็นกระบวนการที่ เทคโนโลยีหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอย่างแยกไม่ออก (Inseparable) จนก่อให้เกิด “ตัวตนคู่ขนาน” ใน โลกออนไลน์ อันนำมาซึ่งทั้งโอกาสและความเสี่ยงในระดับมหาสถา โดยสามารถสรุปผลกระทบสำคัญของ สังคมโลกดิจิทัลได้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผลกระทบด้านตัวตนและข้อมูล (Digital Identity & Data) ข้อมูลด้าน ความชอบ พฤติกรรม และร่องรอยการใช้งานของบุคคลถูกจัดเก็บและประมวลผลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไป สร้าง “ตัวตนจำลอง” (Online Duplicate) ซึ่งเติบโตควบคู่ไปกับเจ้าของข้อมูล ในบริบทของวัฒนธรรม ดิจิทัล ข้อมูล (Data) จึงกลายเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าสูงสุด และสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากพลเมืองแบบ ดั้งเดิมไปสู่การเป็นพลเมืองดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ 2) ผลกระทบด้านการตัดสินใจและอคติ (Algorithms & Bias) อำนาจของอัลกอริทึมได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจแทนมนุษย์ในประเด็นสำคัญ อาทิ การคัดเลือก บุคลากร การอนุมัติสินเชื่อ และการคัดสรรข่าวสารที่ปรากฏต่อผู้ใช้ แม้อัลกอริทึมจะถูกมองว่าเป็นกลไกที่เป็นกลาง แต่ในทางปฏิบัติกลับอาจแฝงอคติจากผู้ออกแบบระบบและฐานข้อมูลที่ใช้ฝึกสอน ส่งผลให้เกิด ความไม่เท่าเทียมและการเลือกปฏิบัติโดยไม่เจตนา 3) ผลกระทบด้านความเป็นส่วนตัวและอำนาจ (Privacy

& Power) ปรากฏการณ์ “ทุนนิยมสอดแนม” (Surveillance Capitalism) สะท้อนให้เห็นถึงการที่บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้โดยที่ผู้ใช้ข้อมูลอาจไม่ตระหนักหรือไม่ยินยอมอย่างแท้จริง เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกัน เครื่องมือดิจิทัลที่เคยเสริมพลังอำนาจให้แก่ปัจเจกบุคคล เช่น สมาร์ทโฟน อาจย้อนกลับกลายเป็นเครื่องมือควบคุมและกดทับ ผ่านกลไกการติดตามและเฝ้าระวังพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) ผลกระทบด้านจริยธรรมและพฤติกรรมทางสังคม (Ethics & Social Behavior) การไม่เปิดเผยตัวตน (Anonymity) บนโลกออนไลน์อาจเอื้อต่อพฤติกรรมการคุกคาม การกลั่นแกล้ง และการใช้วาจารุนแรง (Cyberbullying และ Trolling) อย่างไรก็ตาม โลกดิจิทัลก็เปิดพื้นที่ใหม่สำหรับการรวมกลุ่ม การแสดงออก และการเคลื่อนไหวทางสังคม (Activism) ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับปัจเจกและสังคม และ 5) ความไม่เท่าเทียมรูปแบบใหม่ (Digital Divide) ความเหลื่อมล้ำในสังคมดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงมิติทางเศรษฐกิจ หากแต่ขยายไปสู่ความแตกต่างด้านทักษะดิจิทัล (Digital Proficiency) และการเข้าถึงทรัพยากรทางเทคโนโลยี ผู้ที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงหรือขาดความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลย่อมเผชิญกับความเสียเปรียบอย่างรุนแรงในสังคมร่วมสมัย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สังคมโลกดิจิทัล (Digital Global Society) หมายถึง การหลอมรวมเทคโนโลยี ICT และนวัตกรรมอุบัติใหม่เข้ากับวิถีชีวิตจนเกิดเป็นโครงสร้างสังคมรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบข้อมูลและแพลตฟอร์มออนไลน์แทนที่ปฏิสัมพันธ์แบบดั้งเดิม การเปลี่ยนผ่านนี้สร้าง "ตัวตนคู่ขนาน" และยกระดับพลเมืองสู่โลกดิจิทัลที่มีพลวัตสูง แต่ขณะเดียวกันก็นำมาซึ่งความท้าทาย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการอัตลักษณ์ดิจิทัลที่มีมูลค่าสูง 2) อคติจากการตัดสินใจของอัลกอริทึม 3) ภาวะทุนนิยมสอดแนมที่กระทบต่อความเป็นส่วนตัว 4) ปัญหาจริยธรรมและพฤติกรรมบนโลกไซเบอร์ และ 5) ความเหลื่อมล้ำทางทักษะและการเข้าถึงทรัพยากรเทคโนโลยี การทำความเข้าใจสังคมร่วมสมัยจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนนี้เพื่อสร้างสมดุลระหว่างโอกาสมหาศาลและความเสี่ยงในระดับบุคคลและสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของหลักธรรมพรหมวิหาร 4

สังคมโลกดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน และความเปราะบางเชิงระบบ การแสวงหากรอบคุณค่าทางจริยธรรมเพื่อกำกับพฤติกรรมของมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งมีรากฐานบนความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และสังคมอย่างลึกซึ้ง หลักพรหมวิหาร 4 ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะจริยธรรมสากลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทสังคมร่วมสมัย รวมถึงสังคมโลกดิจิทัลที่เผชิญกับปัญหาความแตกแยก ความรุนแรงเชิงสัญลักษณ์ และวิกฤตความไว้วางใจ ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานที่หลากหลายได้ให้แนวคิดและแนวปฏิบัติตามหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ดังนี้

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2568) อธิบายว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมว่าด้วยท่าทีแห่งจิตใจและการวางตนต่อผู้อื่น ซึ่งแม้จะเป็นหลักธรรมที่เรียบง่าย หากแต่ต้องอาศัยความเข้าใจและ

การฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง พรหมวิหาร แปลว่า “ธรรมประจำใจของพรหม” โดยคำว่า “พรหม” ในคติพราหมณ์ หมายถึงเทพผู้สร้างและอภิบาลโลก ขณะที่พระพุทธเจ้าทรงชี้ให้เห็นว่า มนุษย์ทุกคนสามารถเป็น “พรหม” ได้ด้วยการร่วมกันสร้างสรรค์และอภิบาลสังคมผ่านการปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าว อันประกอบด้วย 1) เมตตา คือ ความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นมีความสุข 2) กรุณา คือ ความสงสารและความมุ่งช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ 3) มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสุขและความสำเร็จ และ 4) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ปล่อยให้สรรพสิ่งดำเนินไปตามกฎธรรมชาติและเหตุปัจจัย ในทำนองเดียวกัน พรศุทธรรมาภิสมัย (2565) ได้อธิบายว่า หลักพรหมวิหาร 4 เป็นพุทธธรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มุ่งส่งเสริมการครองตนและครองคนให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มใจ จริใจ และมีความสุข อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเน้นการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรัก ความสงสาร ความยินดี และความยุติธรรมอย่างเสมอภาค ปราศจากอคติและความลำเอียง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ (2565) ที่ได้เสนอการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์การและสังคม จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนงาน โดยเมตตาช่วยสร้างพลังบวกและความไว้วางใจ กรุณาเอื้อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูล มุทิตาลดทอนความอิจฉาริษยาและเสริมสร้างความสามัคคี ขณะที่อุเบกขาช่วยให้บุคคลสามารถวางใจเป็นกลาง ยอมรับความแตกต่าง และเข้าใจความเป็นไปตามกฎแห่งเหตุและผล อันนำไปสู่ความมั่นคงทางจิตใจและความสงบสุขของสังคมโดยรวม ในขณะเดียวกัน วัฒแก้ว ป. และคณะ (2567) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่าเป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ เป็นแนวปฏิบัติทั้งสำหรับผู้ปกครองและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเน้นการพัฒนาจิตใจให้มีความรักใคร่ ความสงสาร ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และการวางตนอย่างเที่ยงธรรม อันเป็นรากฐานของสังคมที่เกื้อกูลและปรองดอง นอกจากนี้ในมิติของสื่อร่วมสมัย ไทยรัฐออนไลน์ (2564) ได้สะท้อนว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่เรียบง่ายและสามารถนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมุ่งส่งเสริมให้มนุษย์มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งช่วยลดความขัดแย้ง ความอิจฉาริษยา และการซ้ำเติมผู้อื่นในยามทุกข์ ขณะที่ MThai (2568) เสริมว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประจำใจที่ช่วยให้มนุษย์ดำรงตนอย่างประเสริฐ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติ ผ่านการปลูกฝังทัศนคติแห่งความรัก ความสงสาร ความยินดี และการวางใจเป็นกลาง อันสอดคล้องกับกฎแห่งกรรมและหลักเหตุปัจจัย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 (Brahmavihāras 4) หมายถึง หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นดังเข็มทิศทางอารมณ์ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างสง่างามและมีความสุข ซึ่งสามารถเลือกใช้ตามสถานการณ์จริงในชีวิต โดยมีองค์ประกอบ 1) เมตตา คือ การใช้สื่อดิจิทัลด้วยความปรารถนาดีเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หลีกเลี่ยงถ้อยคำหรือพฤติกรรมที่สร้างความเกลียดชังและความแตกแยก 2) กรุณา คือ การแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในโลกออนไลน์ โดยไม่ซ้ำเติมผู้ที่กำลัง

ประสบการณ์ทุกข์หรือเผชิญปัญหา 3) มุทิตา คือ การยินดีและสนับสนุนความสำเร็จของผู้อื่นบนพื้นที่ดิจิทัล ลดการอิจฉาริษยา และส่งเสริมวัฒนธรรมการชื่นชมอย่างสร้างสรรค์ และ 4) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง ใช้เหตุผลและสติปัญญาในการสื่อสาร ไม่ปล่อยให้อารมณ์และอคติครอบงำการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของจริยธรรมสากล

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ในฐานะ คำนาม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม และกฎศีลธรรม ซึ่งเป็นแนวทางกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) ขณะที่พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ ได้อธิบายความหมายในทางพระพุทธศาสนาว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมคือจริยะ หรือหลักแห่งความประพฤติ และการดำเนินชีวิต โดยจริยะในคำว่า “พรหมจริยะ” หรือ “พรหมจรรย์” หมายถึง ความประพฤติอันประเสริฐ ซึ่งมีความหมายอย่างกว้างครอบคลุมหลักมรรคมีองค์ 8 ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา อันเป็นกรอบการพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาอย่างสมบูรณ์ (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2568) นอกจากนี้ Thaicadet (n.d.) ให้ความหมายของจริยธรรมว่าเป็นคุณค่าที่มีอยู่ในธรรมชาติของมนุษย์ และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยอาศัยกฎเกณฑ์ความประพฤติที่ได้จากหลักศีลธรรม ปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย และจารีตประเพณี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและสังคม อีกทั้งจริยธรรมยังทำหน้าที่เป็นกรอบในการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมหรือการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ สำหรับคำว่า “สากล” มีรากศัพท์มาจากภาษาบาลี-สันสกฤต หมายถึง ทั่วไป ทั้งหมด หรือเป็นที่ยอมรับโดยนานาชาติ โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2553 ให้ความหมายว่า สากล อาจหมายถึง สิ่งที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นแบบแผนของตะวันตก หรือเป็นสิ่งที่นานาชาติรับรอง (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2553) ในภาษาอังกฤษ คำว่า “สากล” ตรงกับคำว่า international ซึ่งหมายถึงเกี่ยวข้องกับหลายประเทศ และ universal ซึ่งหมายถึงสิ่งที่มีผลทั่วไป ครอบคลุมทุกแห่งหน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (LONGDO Dict, n.d.) ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิด และทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ซึ่งได้ให้แนวคิดและทัศนะเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของจริยธรรมสากล (Universal Ethics) ดังนี้

ในบริบทของสังคมโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และความเชื่อ แนวคิดเรื่อง “จริยธรรมสากล” (Universal Ethics) ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในฐานะกรอบแนวคิดที่มุ่งสร้างพื้นฐานทางศีลธรรมร่วมกันของมนุษยชาติ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่ง Geshe Dorji Damdul (2024) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “จริยธรรมสากล” โดยแยกพิจารณาเป็นสององค์ประกอบ ได้แก่ คำว่า “สากล” (Universal) และ “จริยธรรม” (Ethics) คำว่า “สากล” มีนัยถึงสิ่งที่มนุษย์ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ โดยไม่จำกัดศาสนา ความเชื่อ อาชีพ ระดับการศึกษา หรือพื้นฐานทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่นับถือศาสนาฮินดู อิสลาม คริสต์ พุทธ ยูดาห์ เซน หรือมิได้นับถือศาสนาใดก็

ตาม ตลอดจนไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์หรือบุคคลทั่วไป ทุกคนล้วนสามารถตระหนักถึงคุณค่าของหลักการเหล่านี้ และยอมรับได้ว่าการปฏิบัติตามคุณค่าดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสุขและคุณภาพชีวิตของตนเอง ส่วนคำว่า “จริยธรรม” หมายถึง แนวทางแห่งการประพฤติปฏิบัติซึ่งเมื่อบุคคลยึดถือและดำเนินตามแล้ว ย่อมนำไปสู่ความสุขทั้งของตนเองและผู้อื่น กล่าวคือ ก่อให้เกิดความผาสุกทั้งในระดับปัจเจกและระดับชุมชน เมื่อรวมความหมายของทั้งสองคำเข้าด้วยกัน จริยธรรมสากลจึงหมายถึง หลักการประพฤติปฏิบัติที่มนุษย์ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ และเป็นหนทางนำไปสู่ความสุขอย่างยั่งยืนของสังคมโดยรวม (Geshe Dorji Damdul, 2024) ในทำนองเดียวกัน Evans (2020) ได้นิยาม “จริยธรรมสากล” ว่าเป็นชุดของหลักการที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป และใช้เป็นบรรทัดฐานกำกับกับการกระทำของมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับได้สำหรับทุกคน โดยไม่คำนึงถึงศาสนา เพศ เชื้อชาติ หรือความแตกต่างทางสังคมอื่น ๆ ทั้งนี้ จริยธรรมสากลอาจถูกมองเสมือน “รัฐธรรมนูญทางศีลธรรม” ซึ่งกำหนดกรอบหลักการทางจริยธรรมพื้นฐานที่สามารถประยุกต์ใช้กับมนุษย์ทุกคนภายใต้มาตรฐานร่วมกัน นอกจากนี้ Sustainability Directory (2025) อธิบายว่า การทำความเข้าใจจริยธรรมสากลเริ่มต้นจากการตระหนักถึงบทบาทของแนวคิดนี้ในฐานะ “เข็มทิศทางศีลธรรมร่วมกันของมนุษยชาติ” ซึ่งมุ่งแสวงหาพื้นฐานทางศีลธรรมร่วม (Common Moral Ground) ที่ก้าวข้ามความแตกต่างทางวัฒนธรรมและบริบทเฉพาะถิ่น โดยตั้งอยู่บนการยอมรับศักดิ์ศรีและคุณค่าโดยกำเนิดของมนุษย์ทุกคนเป็นรากฐานสำคัญ หลักการดังกล่าวมักครอบคลุมคุณค่าพื้นฐาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา และความเคารพต่อชีวิต ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของกรอบจริยธรรมที่มีลักษณะสากล และ The Fiveable Content Team (2025) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง “สากลนิยมทางศีลธรรม” (Moral Universalism) ซึ่งสะท้อนความเชื่อว่ามีหลักการศีลธรรมบางประการที่มีสถานะเป็นสากลและสามารถใช้บังคับกับมนุษย์ทุกคนได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ศาสนา หรือความเชื่อส่วนบุคคล แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การกระทำบางอย่างมีความถูกต้องหรือความผิดในลักษณะที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน และเน้นย้ำบทบาทของ “ศีลธรรมร่วม” (Common Morality) ซึ่งอยู่เหนือขนบธรรมเนียมและแบบแผนเฉพาะถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับ StudySmarter (2024) ที่มองว่าจริยธรรมสากลเป็นแนวคิดเชิงปรัชญาซึ่งมุ่งสร้างกรอบมาตรฐานร่วมสำหรับการประเมินพฤติกรรมของมนุษย์ โดยไม่จำกัดบริบททางวัฒนธรรมและศาสนา อีกทั้งยังส่งเสริมคุณค่าพื้นฐาน ได้แก่ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อันเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ในสังคมโลก

ดังนั้นจริยธรรมสากล (Universal Ethics) หมายถึง หลักคุณธรรมและบรรทัดฐานทางศีลธรรมที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันในระดับนานาชาติ ใช้เป็นกรอบกำกับพฤติกรรม การตัดสินใจ และการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อส่งเสริมความถูกต้อง ความยุติธรรม ความสงบสุข และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลก

ในส่วนของความสำคัญของจริยธรรมสากล Winkler (2022) ได้ศึกษาความจำเป็นและความเป็นไปได้ของจริยธรรมสากล และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความจำเป็นพื้นฐานต่อความ

อยู่รอดและความสุขของมนุษยชาติ โดยจริยธรรมสากลทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานร่วมในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อป้องกันวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น สงครามนิวเคลียร์และการทำลายระบบนิเวศ ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญพันธุ์ของมนุษยชาติ 2) รากฐานของหน้าที่และกฎหมาย โดยเป็นเครื่องมือเสริมสร้าง “สิทธิมนุษยชน” ผ่านการกำหนด “หน้าที่สากล” (Universal Duties) และทำหน้าที่เป็นหลักการเบื้องต้นของกฎหมายและจริยธรรมประยุกต์ในสาขาวิชาต่าง ๆ 3) มาตรฐานการศึกษาสากล โดยเป็นแกนกลางของแนวคิด “การศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองโลก” (Global Citizenship Education) ของ UNESCO ซึ่งมุ่งเสริมสร้างความเข้าใจและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติท่ามกลางความหลากหลาย และ 4) การคุ้มครองศักดิ์ศรีและธรรมชาติ โดยทำหน้าที่เป็นเกราะคุ้มครองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และขยายขอบเขตความรับผิดชอบทางจริยธรรมไปสู่การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในฐานะฐานรากของชีวิต

ในบริบทของพระพุทธศาสนา สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2541) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมสากล โดยชี้ว่า ความเป็นสากลมิได้อยู่ที่ความเป็นกลางเชิงนามธรรม หากแต่อยู่ที่ “ความเป็นจริง” หรือสัจธรรม ซึ่งเป็นกฎธรรมชาติแห่งเหตุปัจจัย จริยธรรมในทัศนะนี้จึงเป็นหลักความจริงที่สอดคล้องกับระบบความสัมพันธ์ของสรรพสิ่ง มิใช่เพียงข้อกำหนดทางสังคม นอกจากนี้ การพัฒนาจริยธรรมยังเป็นกระบวนการบูรณาการภายในระบบการศึกษา โดยองค์ประกอบทุกด้านเกี่ยวพันซึ่งกันและกันอย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งจริยธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติของพฤติกรรมทางสังคม แต่ครอบคลุมถึงการดำเนินชีวิตทั้งหมด และแทรกประสานอยู่ในทุกกระบวนการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยจัดสรรองค์ความรู้ให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนามนุษย์อย่างสมบูรณ์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จริยธรรมสากล (Universal Ethics) หมายถึง หลักการทางศีลธรรมที่มนุษย์ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ โดยไม่ขึ้นอยู่กับศาสนา วัฒนธรรม หรือความเชื่อส่วนบุคคล และมุ่งส่งเสริมความสุข ความยุติธรรม และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ จริยธรรมสากลมีความสำคัญในฐานะกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อกำกับพฤติกรรมมนุษย์ให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ลดความขัดแย้ง และป้องกันวิกฤตการณ์ระดับโลก อีกทั้งยังเป็นรากฐานของสิทธิมนุษยชน กฎหมาย และการศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองโลก ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างสังคมที่มีความสมานฉันท์ ยั่งยืน และเกื้อกูลต่อกันอย่างแท้จริง

ผู้เขียนได้ศึกษา และสังเคราะห์แนวคิดและทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับจริยธรรมสากล ซึ่งผู้เขียนได้ใช้คำสืบค้นที่หลากหลาย โดยมีกรอบของคำสืบค้น ดังนี้ คำว่า จริยธรรมสากล ในภาษาอังกฤษที่นิยมใช้มากที่สุดคือ Universal Ethics นอกจากนี้ยังมีการใช้คำอื่นตามบริบท เช่น Global Ethics มักใช้ในบริบทของความรับผิดชอบร่วมกันในระดับโลก เช่น สิ่งแวดล้อมหรือสิทธิมนุษยชน และ Moral Universalism เป็นคำเชิงวิชาการหรือทางปรัชญาที่หมายถึงแนวคิดว่ามีหลักศีลธรรมที่ใช้ได้กับทุกคนโดยไม่จำกัดวัฒนธรรม และ Universal Moral Principles ใช้เมื่อต้องการเน้นถึง “หลักการ” หรือ “กฎเกณฑ์” ที่เป็นสากล ซึ่งผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวคิดและทัศนะของ Geshe Dorji Damdul (2024), Evans (2020), Sustainability Directory (2025), The Fiveable Content Team

(2025), StudySmarter (2024), Winkler (2022) และ สมเด็จพระพุฒาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2541) และนำเสนอองค์ประกอบของจริยธรรมสากล ได้ดังนี้ 1) ความเป็นสากลและการยอมรับร่วมกัน เป็นหลักการที่มนุษย์ทุกคนสามารถยอมรับได้ โดยไม่ขึ้นกับศาสนา วัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ หรือบริบททางสังคม 2) การยึดศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยตั้งอยู่บนการเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าโดยกำเนิดของมนุษย์ทุกคน และส่งเสริมสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค และความยุติธรรม 3) กรอบมาตรฐานร่วมเพื่อกำกับพฤติกรรม ทำหน้าที่เป็นแนวทางหรือ “รัฐธรรมนูญทางศีลธรรม” สำหรับการตัดสินใจและการกระทำในสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) การมุ่งสู่ความสุขและความสมานฉันท์ของสังคมโลก เป็นเข็มทิศทางศีลธรรมที่นำไปสู่ความสุขทั้งในระดับปัจเจกและสังคม ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างสันติภาพอย่างยั่งยืน และ 5) การยึดสัจธรรมและเหตุปัจจัยเป็นรากฐาน เป็นจริยธรรมที่ตั้งอยู่บนความจริงตามกฎธรรมชาติ และบูรณาการเข้ากับทุกมิติของการดำเนินชีวิตและการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ (Peaceful Coexistence) เป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในระดับสากล โดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations, n.d.) ได้อธิบายว่า สันติภาพมิได้หมายถึงเพียงการปราศจากสงครามหรือความรุนแรงเท่านั้น หากแต่หมายถึงความสามารถของมนุษย์ในการดำรงชีวิตร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างด้านเพศ เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยยังคงยึดมั่นในหลักความยุติธรรมและสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อให้การอยู่ร่วมกันเช่นนั้นเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง สันติภาพจึงเป็นทั้งกระบวนการต่อเนื่องและเป้าหมายระยะยาวที่ต้องอาศัยความเอาใจใส่ ความรอบคอบ และความร่วมมือจากทุกภาคส่วนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ สันติภาพยังได้รับการกำหนดให้เป็นหนึ่งในห้าเสาหลักของวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ร่วมกับประชาชนโลก ความมั่งคั่ง และความร่วมมือ โดยมุ่งส่งเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม และครอบคลุม ปราศจากความหวาดกลัวและความรุนแรง พร้อมทั้งเน้นย้ำบทบาทของการศึกษาในการเสริมสร้างความอดทนอดกลั้นและความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม ในทำนองเดียวกัน Goldstein (2025) ให้ความหมายของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติว่า เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงความสามารถของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือรัฐชาติที่มีค่านิยม ความเชื่อ และผลประโยชน์แตกต่างกันในการดำรงอยู่ร่วมกันโดยปราศจากความเป็นปรปักษ์หรือการใช้ความรุนแรง แนวคิดนี้มีได้มุ่งบังคับให้เกิดความเห็นพ้องหรือความเป็นเอกภาพ หากแต่เน้นการเคารพซึ่งกันและกันและการยับยั้งชั่งใจ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์หลากหลายระดับ ตั้งแต่ความสัมพันธ์ในครอบครัวจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ แม้ในเชิงอุดมคติแนวคิดดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและท้าทายอย่างยิ่ง นอกจากนี้ UNESCO (n.d.) ได้ขยายความแนวคิดนี้เพิ่มเติมว่าการอยู่ร่วมกันอย่างสันติหมายถึงความสามารถของกลุ่ม วัฒนธรรม หรือรัฐชาติที่มีความหลากหลายในการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างกลมเกลียว โดยตั้งอยู่บนฐานของความเคารพในความแตกต่าง ส่งเสริมความเข้าใจ

ความอดทนอดกลั้น และความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อมุ่งลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมที่มั่นคงซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาาร่วมกันอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับ ICN (2025) ที่ระบุว่า การอยู่ร่วมกันอย่างสันติเป็นแนวคิดที่สะท้อนความสามารถของบุคคลและกลุ่มบุคคลในการดำรงชีวิตร่วมกันด้วยความสงบและความเข้าใจ โดยให้ความสำคัญกับการเคารพซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา และสังคม ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสังคมที่เข้มแข็ง เชื่อมโยงถึงกัน ลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อการพัฒนาศักยภาพของทุกคน อีกทั้งยังส่งเสริมค่านิยมด้านความอดทนอดกลั้นและความเสมอภาค อันเป็นรากฐานของการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ดังนั้น การอยู่ร่วมกันอย่างสันติเป็นการดำรงชีวิตร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายโดยปราศจากความรุนแรง ผ่านการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความอดทนอดกลั้น และความยุติธรรม ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งลดความขัดแย้งและสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกระดับ

ในการนี้ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง และได้นำเสนอความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ไว้ดังนี้ International Congress for Protecting the Rights and Freedom of Citizens: SHIELD (n.d.) ได้วิเคราะห์ถึงความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ โดยชี้ว่าสังคมที่ให้คุณค่ากับแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดผลสะท้อนในวงกว้างต่อคุณภาพชีวิตมนุษย์ในหลายมิติ ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความกลมเกลียวและความเข้าใจทางสังคม ผ่านการลดอคติและภาพเหมารวม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม และการธำรงรักษาอัตลักษณ์เฉพาะของแต่ละกลุ่ม 2) การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยการสนทนา การประนีประนอม และการเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นเครื่องมือหลัก 3) การพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งสังคมที่สงบสุขสามารถสร้างเสถียรภาพ ดึงดูดการลงทุน และยกระดับคุณภาพชีวิต และ 4) ผลกระทบในระดับโลก ผ่านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ และการรับมือกับปัญหาร่วมของมนุษยชาติ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความยากจน และความเหลื่อมล้ำ และยังสอดคล้องกับ Uplifting Syrian Women (n.d.) ซึ่งชี้ว่า การอยู่ร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีเสถียรภาพ โดยเน้นการอยู่ร่วมกันภายใต้ความร่วมมือและความเคารพซึ่งกันและกัน มากกว่าการครอบงำของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หลักการดังกล่าวสะท้อนแนวคิดที่ว่า “ไม่มีผู้ชนะและไม่มีผู้แพ้ในมาตุภูมิ” อันเป็นสมบัติร่วมของทุกคน ซึ่งช่วยเสริมสร้างผลประโยชน์ส่วนรวม เพิ่มพูนความมั่งคั่งทางความคิดจากการผสมผสานทางวัฒนธรรม และนำไปสู่การพัฒนาความเป็นมนุษย์อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ Sibiri (2024) ได้อธิบายในมุมมองระหว่างประเทศไว้ว่า หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติเป็นกรอบกำกับโดยรวมที่สนับสนุนหลักการสำคัญอื่น ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสงบของรัฐชาติที่มีระบบสังคมและผลประโยชน์แตกต่างกัน ยอมรับความหลากหลายของประชาคมโลก ส่งเสริมความอดทนอดกลั้น และเน้นการแก้ไขข้อพิพาทด้วยสันติวิธีผ่านการเจรจา การทูต และความร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาสันติภาพโลกอย่างยั่งยืน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ (Peaceful Coexistence) หมายถึง ความสามารถของบุคคล กลุ่มบุคคล และสังคมในการดำรงชีวิตร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา และอุดมการณ์ โดยยึดหลักความเคารพซึ่งกันและกัน ความอดทนอดกลั้น ความยุติธรรม และสิทธิมนุษยชนเป็นรากฐานสำคัญ แนวคิดดังกล่าวมิได้มุ่งบังคับให้เกิดความเป็นเอกภาพ หากแต่เน้นการสร้าง ความเข้าใจ ความร่วมมือ และการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ปรากฏชัดในบทบาทการเสริมสร้างความกลมเกลียวทางสังคม การลดอคติและความรุนแรง การส่งเสริม เสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนการสนับสนุนสันติภาพและความร่วมมือใน ระดับโลก ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของมนุษยชาติในระยะยาว

ผู้เขียนได้ศึกษา และสังเคราะห์แนวคิดและทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานทั้งในและ ต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เพื่อสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ โดยศึกษาแนวคิดและทัศนะของ United Nations (n.d.), Goldstein (2025), UNESCO (n.d.), ICN (2025), International Congress for Protecting the Rights and Freedom of Citizens: SHIELD (n.d.), Uplifting Syrian Women (n.d.) และ Sibiri (2024) และนำเสนอคุณลักษณะของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ได้ดังนี้ 1) การเคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นการยอมรับความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา และอัตลักษณ์ พร้อมยึดหลักสิทธิมนุษยชนและความยุติธรรมเป็นรากฐาน 2) ความอดทน อดกลั้นและการยับยั้งชั่งใจโดยสามารถอยู่ร่วมกันได้โดยไม่ใช้ความรุนแรง แม้มีความเห็นหรือผลประโยชน์ ต่างกัน โดยอาศัยความเข้าใจและการควบคุมตนเอง 3) การสื่อสารและการแก้ไขความขัดแย้งด้วยสันติวิธี ใช้ การสนทนา การเจรจา และการทูตเป็นกลไกหลักในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 4) ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และรัฐชาติ ในการสร้าง สังคมที่สงบสุขและยั่งยืน และ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งก่อให้เกิดความ มั่นคงทางสังคม เศรษฐกิจ และความร่วมมือระดับโลก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความผาสุกของ มนุษยชาติ

องค์ความรู้ใหม่: หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติใน สังคมโลกดิจิทัล

ผู้เขียนขอนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบกรอบแนวคิดเชิงโครงสร้างแบบบูรณาการเชิงระบบ (Integrated Structural Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Input) → ตัวแปร กระบวนการ (Process) → ตัวแปรผลลัพธ์ (Outcome Model) ซึ่งมีลักษณะดังภาพ 2

ภาพ 2 องค์ความรู้ใหม่: หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล



ที่มา: กิตติ สมอุมจารย์, พระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป และพระครูประดิษฐ์บุญธรรม (2569)

องค์ความรู้ใหม่: หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัลนี้ ตั้งอยู่บนฐานของการบูรณาการหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา คือ การสื่อสารด้วยความปรารถนาดี เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ 2) กรุณา คือ ความเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือ ไม่ซ้ำเติม 3) มุทิตา คือ การชื่นชม สนับสนุนความสำเร็จ ลดอิจฉา และ 4) อุเบกขา คือ ความเป็นกลาง ใช้เหตุผล ควบคุมอารมณ์ เข้ากับองค์ประกอบของจริยธรรมสากล ได้แก่ 1) ความเป็นสากลและการยอมรับร่วมกัน 2) การยึดศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ 3) กรอบมาตรฐานร่วมเพื่อกำกับพฤติกรรม 4) การมุ่งสู่ความสุขและความเสมอภาคของสังคมโลก และ 5) การยึดสัจธรรมและเหตุปัจจัยเป็นรากฐาน เพื่อพัฒนาเป็นกลไกทางจริยศาสตร์สำหรับการเสริมสร้างการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล โดยมองว่าพรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็นต้นทุนทางคุณค่าภายใน (inner moral capital) ที่หล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรม ขณะที่จริยธรรมสากลทำหน้าที่เป็นกรอบมาตรฐานเชิงสังคม (normative framework) ที่เชื่อมโยงคุณค่าทางศาสนาเข้ากับบริบทพัฒนาธรรมและโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดรูปแบบการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสังคมโลกดิจิทัลอย่างมั่นคงและยั่งยืน

สรุป

หลักธรรมพรหมวิหาร 4 กับจริยธรรมสากลเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสังคมโลกดิจิทัล หลักพรหมวิหาร 4 และจริยธรรมสากล เพื่อนำมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมสำหรับการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืน ซึ่งสังคมโลกดิจิทัลเป็นโครงสร้างสังคมรูปแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และแพลตฟอร์มออนไลน์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางสังคม ความสัมพันธ์ และอัตลักษณ์ของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง ทั้งยังสร้างโอกาสและความท้าทายสำคัญในมิติของอัตลักษณ์ดิจิทัล อคติจากอัลกอริทึม ความเป็นส่วนตัว จริยธรรมไซเบอร์ และความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกรอบจริยธรรม และคุณธรรมในการกำกับทิศทางการพัฒนา โดยที่หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา มีคุณลักษณะเป็นจริยธรรมสากลที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในสังคมโลกดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงคุณธรรมในการกำกับพฤติกรรมการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ ส่งเสริมความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับในความแตกต่าง และการใช้เหตุผลอย่างรอบคอบ ซึ่งช่วยลดความขัดแย้ง ความเกลียดชัง และพฤติกรรมที่บ่อนทำลายคุณค่าความเป็นมนุษย์ อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลเชิงบวก ในขณะที่จริยธรรมสากลเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ยึดถือศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความสมานฉันท์ของสังคมโลก โดยทำหน้าที่เป็นมาตรฐานร่วมในการกำกับพฤติกรรมมนุษย์ในบริบทพหุวัฒนธรรม และเป็นรากฐานสำคัญของสิทธิมนุษยชน กฎหมาย และการพัฒนาความเป็นพลเมืองโลก การบูรณาการจริยธรรมสากลเข้ากับหลักพรหมวิหาร 4 จึงช่วยเสริมพลังเชิงคุณธรรมในการสร้างสังคมดิจิทัลที่สงบสุข ยั่งยืน และเกื้อกูลต่อกัน ซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การเคารพในความแตกต่าง ความอดทนอดกลั้น การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถส่งเสริมผ่านกระบวนการเรียนรู้ การปลูกฝังคุณธรรม และการออกแบบนโยบายสาธารณะที่ยึดหลักมนุษยธรรมและจริยธรรมเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับกรอบจริยธรรมสากลสามารถก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เชิงบูรณาการ ที่มีศักยภาพในการเป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ สำหรับการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมโลกดิจิทัลอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับปัจเจก ชุมชน สถาบัน และสังคมโลก อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ความสมานฉันท์ และสันติภาพในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- คมปิต คงศักดิ์ศรีสกุล. (2561). ผลวิจัย UNESCO ชี้ เด็ก 1 ใน 3 ของโลกถูก Bully หวั่นส่งผลกระทบต่อ
การเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://thestandard.co/one-third-of-teens-worldwide-suffers-bullying-unesco/>
- ไทยรัฐออนไลน์. (2564). "พรหมวิหาร 4" ธรรมะสำหรับผู้ผู้นำ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีอะไรบ้าง?. สืบค้นเมื่อ
19 มกราคม 2569, จาก <https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/2112730>
- พรศุทธธรรมาภิสมัย. (2565). พุทธศาสนากับการบริหารการศึกษา. โรงพิมพ์ เค.แอนด์.เค.เซ็นเตอร์กรุ๊ป,
ขอนแก่น
- พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ. (2565). หลักพุทธศาสนาเพื่อการบริหารการศึกษา. โรงพิมพ์ เค.แอนด์.เค.เซ็นเตอร์
กรุ๊ป, ขอนแก่น
- วาทะแก้ว ป., และคณะ (2567). การพัฒนาการเสริมสร้างชุมชนสันติภาพตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท.
วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 22(2). จาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mgsj/article/view/276096>
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2541). ทางสายอิสรภาพของการศึกษาไทย. สืบค้นเมื่อ 20
มกราคม 2569, จาก <https://www.watnyanaves.net/en/book-reading/183/44>
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2568). ทุกคนต้องเป็นพรหม เพื่ออภิบาลสังคมให้ยั่งยืน. สืบค้น
เมื่อ 18 มกราคม 2569, จาก <https://www.watnyanaves.net/th/book-reading/104/3>
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2568). พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์. สืบค้นเมื่อ 20
มกราคม 2569, จาก
https://84000.org/tipitaka/dic/v_seek.php?text=%A8%C3%D4%C2%B8%C3%C3%C
[1](https://84000.org/tipitaka/dic/v_seek.php?text=%A8%C3%D4%C2%B8%C3%C3%C)
- สหประชาชาติ ประเทศไทย. (ม.ป.ป.). เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 16 สันติภาพ ยุติธรรม และสถาบันที่
เข้มแข็ง. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2569 จาก <https://thailand.un.org/th/sdgs/16>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2553). นานาชาติ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569, จาก
legacy.orst.go.th/?knowledge=นานาชาติ-๓๐-กรกฎาคม-๒๕๕๓
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2553). สากล. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569, จาก
legacy.orst.go.th/?knowledge=สากล-๒๗-สิงหาคม-๒๕๕๓

- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2554). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569, จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- เอ็มไทย Mthai. (2568). *พรหมวิหาร 4 หลักธรรมการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น*. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2569, จาก <https://mthai.com/dhamma/366157.html>
- Elsner. M., Atkinson. G. & Zahidi. S., (2025). *Global Risks Report 2025*. Retrieved 2 February 2026, from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- Evans. (2020). *Utilitarianism, universal ethics, golden rule, and virtue ethics*. Retrieved 19 January 2026, from <https://paperperhour.com/utilitarianism-universal-ethics-golden-rule-and-virtue-ethics/>
- Geshe Dorji Damdul. (2024). *What are universal ethics?*. Retrieved 19 January 2026, from <https://studybuddhism.com/en/essentials/universal-values/what-are-universal-ethics>
- Goldstein. (2025). *What exactly is peaceful coexistence?*. Retrieved 20 January 2026, from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/raising-resilient-children/202505/what-exactly-is-peaceful-coexistence>
- ICN. (2025). *Peaceful coexistence*. Retrieved 20 January 2026, from <https://icn.com/en-jo/blog/peaceful-coexistence?srsId=AfmBOoo3UPmOGdhW64CPiOgYjCc1w4IKlp7JlidNvuEMadrOL4RKjBfk>
- International Congress for Protecting the Rights and Freedom of Citizens: SHIELD. (n.d.). *The importance of peaceful coexistence*. Retrieved 20 January 2026, from <https://www.dahershield.com/en/2023/02/26/the-importance-of-peaceful-coexistence/>
- LONGDO Dict. (n.d.). *Universal*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569, จาก <https://dict.longdo.com/search/universal>
- Matthew N. O. Sadiku, Uwakwe C. Chukwu, Abayomi Ajayi-Majebi & Sarhan M. Musa. (2022). *Digital Society: An Overview*. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, (6)6, pp.353-357, www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd51871.pdf
- Post Today. (2569). *รู้หรือไม่? มนุษย์อยู่ท่ามกลาง “วิกฤตความเหงา” ที่คร่าชีวิต 100 คนต่อชั่วโมง!*. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.posttoday.com/smart-life/737525>
- SDG Move Team. (ม.ป.ป.). *ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ SDGs*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2569 จาก <https://www.sdgmovement.com/intro-to-sdgs/>

- Siammiji. (2023). *Digital society: The implications*. Retrieved 14 January 2026 from <https://medium.com/digital-society/digital-society-the-implications-78adb08c8ef0>
- Sibiri, H. (2024). *The five principles of peaceful coexistence: China's path to a global community with a shared future*. Retrieved 21 January 2026, from <https://africachinacentre.org/the-five-principles-of-peaceful-coexistence-chinas-path-to-a-global-community-with-a-shared-future/>
- Simon Kemp. (2025). *Digital 2025: Thailand*. Retrieved 15 February 2026, from <https://datareportal.com/reports/digital-2025-thailand>
- StudySmarter. (2024). *Universal ethics*. Retrieved 19 January 2026, from <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/biology/astrobiological-science/universal-ethics/>
- Sustainability Directory. (2025). *Universal ethics: Shared moral principles for all, transcending cultural boundaries*. Retrieved 19 January 2026, from <https://esg.sustainability-directory.com/term/universal-ethics/>
- Thaicadet. (n.d.). *ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2569, จาก <https://www.thaicadet.org/Ethics/Ethical.html>
- The Fiveable Content Team. (2025). *Moral universalism*. Retrieved 19 January 2026, from <https://fiveable.me/key-terms/ethics/moral-universalism>
- UNESCO. (n.d.). *Peaceful coexistence*. Retrieved 20 January 2026, from <https://www.unesco.org/ar/query-list/p/423046#term-definition>
- United Nations. (n.d.). *International day of peaceful coexistence 28 january*. Retrieved 20 January 2026, from <https://www.un.org/en/observances/peaceful-coexistence-day>
- Uplifting Syrian Women. (n.d.). *Coexistence: Concept and Importance*. Retrieved 21 January 2026, from <https://www.upliftingsyrianwomen.org/coexistence-concept-and-importance/>
- Vietnam Blockchain Corporation: VBC. (n.d.). *What is digital society? digital society in vietnam*. Retrieved 14 January 2026 from <https://vietnamblockchain.asia/post/5669544/what-is-digital-society>
- Winkler, E. A. (2022). Are universal ethics necessary? And possible? A systematic theory of universal ethics and a code for global moral education. *SN Social Sciences*, 2(66), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s43545-022-00350-7>

World Bank Group. (2025). *Thailand's digital future key to boosting growth*. Retrieved 15 February 2026, from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/07/03/thailand-s-digital-future-key-to-boosting-growth>

Yong Pung How School of Law Singapore Management University. (n.d.). *Digital society*. Retrieved 14 January 2026, from <https://cdl.smu.edu.sg/research-clusters/digital-society>

น่านทัศน์ของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

Perspectives on Caring Leadership and Change Management of Educational Administrators in the of Digital Disruption Era

จิราภา บุญประกอบ^{1*}, พระสุธีวีริธรรม^{2*}

Jirapa Boonprakoop ^{1*}, Phrasutheevajiradhamma ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: krujirapajit@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอภาพทัศน์เกี่ยวกับยุค Digital Disruption ส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาแทนที่กระบวนการและแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิมในหลากหลายมิติ ส่งผลให้สถานศึกษาและผู้บริหารต้องปรับบทบาท กลไก และกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการศึกษา บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ สำนวญบทบาทของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในฐานะกรอบแนวคิดสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในยุค Digital Disruption ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่จะส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบผ่านการดำเนินงานที่เชื่อมโยงคุณค่ามนุษย์กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในฐานะปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนา 2) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความไว้วางใจภายในองค์กร 3) การยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และ 4) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพโดยยึดหลักคุณธรรมพื้นฐาน อันนำไปสู่การเพิ่มความผูกพัน แรงจูงใจ ความร่วมมือ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทความนี้เสนอขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารควรดำเนินการ ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน 2) การสื่อสารอย่างโปร่งใสหลากหลายช่องทาง 3) การมีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและองค์กร 4) การลงมือปฏิบัติและติดตามประเมินผล และ 5) การปรับตัวพร้อมยืดหยุ่นและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่ายุค Digital Disruption ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ร่วมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ เพื่อรับมือกับความท้าทายยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนบุคลากร และการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมิได้จำกัดอยู่เพียงการทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น หากแต่ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างมีความหมาย พร้อมทั้งพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการมิติด้านมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถก้าวทันพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันอย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, Digital Disruption

Abstract

This article presents multiple perspectives on the era of Digital Disruption, which has driven extensive changes across educational management and instructional practices. Rapid advances in digital technology have displaced traditional processes and operational norms in several dimensions, compelling educational institutions and school administrators to continuously adjust their roles, mechanisms, and strategies to maintain system effectiveness and respond to emerging challenges. The objective of this article is to examine the roles of Caring Leadership and Change Management as key conceptual frameworks for school administrators in steering their organizations toward success in the Digital Disruption context. Findings reveal that school leaders who demonstrate caring leadership effectively strengthen organizational performance by linking human-centered values with strategic goals through four essential actions: 1) Prioritizing human resources as the core driver of educational development, 2) Fostering morale and trust within the organization, 3) Acknowledging and embracing staff diversity, and 4) Cultivating an ethical and supportive work environment that enhances staff engagement, motivation, collaboration, and ongoing competency development. With regard to change management, the article proposes critical operational steps for administrators, including 1) Establishing a clear strategic plan, 2) Communicating transparently across multiple channels, 3) Promoting participatory involvement and capability development at both individual and

organizational levels, 4) Implementing actions while monitoring and evaluating progress, and 5) Maintaining adaptability and organizational learning for continuous improvement.

In conclusion, in the Digital Disruption era, school administrators must apply caring leadership in conjunction with systematic change management to effectively navigate emerging challenges. Leaders must build trust, support personnel, and design work environments that foster growth. Effective change extends beyond generating acceptance; it must cultivate meaningful engagement, encourage participation in decision-making processes, and strengthen staff capability to grow alongside the organization. The integration of human-centered approaches with technological innovation is therefore essential for developing schools that are resilient, competitive, and sustainably aligned with the dynamic evolution of the contemporary world.

Keywords: Caring Leadership, Change Management, Educational Administrators, Digital Disruption

บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุค Digital Disruption ได้เข้ามาเปลี่ยนโฉมภูมิทัศน์ของสังคมอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะระบบการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเสริมและทดแทนรูปแบบการดำเนินงานแบบดั้งเดิมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านในทุกมิติ ทั้งการจัดการเรียนรู้ การสื่อสารภายในองค์กร การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ซับซ้อน และไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริบทดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership) มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรหลักขององค์กร ผ่านการสร้างควมไว้วางใจ ความผูกพัน และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ก็เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในการนำระบบดิจิทัล นวัตกรรม และแนวปฏิบัติใหม่เข้าสู่บริบทสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประเด็นสำคัญและเร่งด่วนสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำ

องค์กรเผชิญความท้าทายได้อย่างมีระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล และรักษาคุณภาพการจัดการศึกษาในยุคแห่งความไม่แน่นอนอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ความเป็นมาของยุค Digital Disruption

ยุค Digital Disruption เป็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่มีรากฐานมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา นักวิชาการได้อธิบายว่า Digital Disruption คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อันก่อให้เกิดรูปแบบธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ที่เข้ามาทดแทนระบบเดิม ส่งผลต่อโครงสร้างการแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (สุจิตรา โอสธอภีรักษ์ และคณะ, 2022) ขณะเดียวกัน ยังถูกมองว่าเป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงนวัตกรรมที่มีพลวัตสูงและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด โดยเปิดโอกาสให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลและการสร้างสรรค์นวัตกรรมแทนที่กระบวนการที่ล้าสมัย (ทีศนา แสงระวี, 2022) นอกจากนี้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวยังสะท้อนทั้งโอกาสและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว (TIME Consulting, 2567)

ในบริบททางการศึกษา Digital Disruption ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ พฤติกรรมของผู้เรียน และระบบการบริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ เทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการศึกษา (สุจิตรา โอสธอภีรักษ์ และคณะ, 2022) การขับเคลื่อนการศึกษาในยุคดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ที่บูรณาการเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคณะ, 2020) พร้อมทั้งปรับกระบวนการทัศน์และแนวทางการบริหารให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทที่หลากหลาย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล (Jiraporn Supising และคณะ, 2021)

กล่าวโดยสรุป ยุค Digital Disruption หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรอบด้าน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งก่อให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลแบบไร้พรมแดน 2) การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย ทำให้โนโลยีกลายเป็นทรัพยากรสำคัญในระบบเศรษฐกิจและสังคม 3) การบูรณาการเทคโนโลยีกับเครือข่ายความรู้และระบบการทำงาน ก่อให้เกิด

ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และ4) ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและยกระดับคุณภาพชีวิต

สรุปได้ว่า ยุค Digital Disruption เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ที่เกิดจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อระบบดั้งเดิมในทุกมิติ เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาแทนที่แนวปฏิบัติแบบเดิม ทั้งด้านการสื่อสาร การทำงาน และการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้สถานศึกษาและผู้บริหารต้องปรับบทบาทและกลยุทธ์การบริหารอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย การสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเข้าถึงเทคโนโลยีที่หลากหลาย การบูรณาการทรัพยากรข้ามระบบ และการพัฒนา สมรรถนะดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ความเปลี่ยนแปลงนี้ยังสร้างโอกาสในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความท้าทายด้านนโยบาย ความเสี่ยงทางข้อมูล และความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนากรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับบริบทการศึกษาได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ระบบการศึกษาไทยสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในระบบโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงนโยบาย และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ภายใต้บริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี บทบาทของผู้บริหารมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการงานประจำ หากแต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถบูรณาการศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารเข้ากับหลักธรรมาภิบาล เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ กรอบกฎหมายทางการศึกษาไทย ได้แก่ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้นิยามผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะบุคลากรวิชาชีพที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งของรัฐ และเอกชน ครอบคลุมการดำเนินงานด้านวิชาการ การบริหารบุคลากร การจัดการงบประมาณ และการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใต้หลักนิติธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ในเชิงแนวคิดทางวิชาการ วชิรวิทย์ สุรสา (2022) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ทำหน้าที่กำกับและดำเนินการให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่วรัญญา ยินดี และคณะ (2022) เน้นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร นอกจากนี้ University

of Massachusetts Global (2024) ขยายความหมายไปสู่การเป็นผู้นำที่สนับสนุนผู้เรียนและคณาจารย์ ตลอดจนบริหารระบบงานทางการศึกษาในภาพรวมอย่างบูรณาการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำวิชาชีพที่มีบทบาททั้งเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการ และเชิงสนับสนุน ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง พัฒนาระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ภายใต้กรอบกฎหมาย คุณธรรม และมาตรฐานวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรการศึกษาในทุกมิติ ญัฐพล วัฒนาชัยมงคล (2565) ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นกลไกหลักในการพัฒนาคนและประเทศชาติ โดยต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารอย่างเหมาะสม ในด้านภาวะผู้นำ วรัญญา ยินดี และคณะ (2022) ระบุว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในมิติของการสร้างแรงจูงใจ การลดความขัดแย้ง และการส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

สรุปได้ว่าความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการด้านแผนงาน โครงสร้างองค์กร และการควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2555) ได้กำหนดองค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม (2) ภาวะผู้นำด้านการจัดระบบองค์กร (3) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ (4) ภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ (5) ภาวะผู้นำด้านสังคมและชุมชน และ (6) การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารต้องมีสมรรถนะรอบด้านทั้งเชิงวิชาการ การบริหาร และความสัมพันธ์กับชุมชน สอดคล้องกับ ญัฐพล วัฒนาชัยมงคล (2565) ที่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรบูรณาการคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ การจัดระบบ วิชาการ การบริหารจัดการ สังคมและชุมชน ตลอดจนการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างทันสมัย ขณะที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2561) สรุปองค์ประกอบสำคัญไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ ซึ่งล้วนเกี่ยวพันกันในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) ด้านคุณธรรมและภาวะผู้นำ โดยยึดมั่นในหลักจริยธรรม มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร (2) ด้านทักษะการบริหารจัดการ ครอบคลุมการจัดการองค์กร ทรัพยากร หลักสูตร การประเมินผล การมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และ

(3) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและการพัฒนาตนเอง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นมืออาชีพและความยั่งยืนของสถานศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนนโยบาย และบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ภายใต้หลักนิติธรรมและจริยธรรมวิชาชีพ ความสำคัญของผู้บริหารมิได้จำกัดเพียงการควบคุมการดำเนินงาน หากแต่ครอบคลุมการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรบูรณาการสมรรถนะด้านคุณธรรมและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในบริบทองค์กรยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ASQ (2024) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ครอบคลุมการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดแรงต้าน สอดคล้องกับ IBM (2024) ที่มองว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างชัดเจน ครอบคลุมการปรับเปลี่ยนด้านเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมและการยอมรับของบุคลากร ขณะที่ CIPD (2025) เน้นมิติการฝังรากการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลอย่างยั่งยืน ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่ง “เตรียมความพร้อม เสริมสร้างศักยภาพ และสนับสนุนบุคลากร” ให้สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทที่มีความผันผวนและซับซ้อนสูง

ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทเป็นกลไกสำคัญต่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน IBM (2024) ชี้ให้เห็นว่าการมีแผนที่ชัดเจน โครงสร้างยืดหยุ่น และการสื่อสารอย่างโปร่งใส จะช่วยลดแรงต้านและเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

Whatfix (n.d.; 2025) เสริมว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยสื่อสารที่ชัดเจน การฝึกอบรม และกลไกสะท้อนกลับ (feedback mechanisms) เพื่อลดความสับสนและความเสี่ยงจากต้นทุนที่สูง ขณะที่ Pandey (2023) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นในลักษณะเชิงวิวัฒนาการ (evolutionary change) เชิงปฏิวัติ (revolutionary change) หรือเชิงกำหนดทิศทาง (planned change) ซึ่งล้วนต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงโครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรกับวิสัยทัศน์องค์กร จึงกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่การลดความเสี่ยง เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพิ่มความผูกพันของบุคลากร และยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้รับการอธิบายจากนักวิชาการและสถาบันต่าง ๆ อย่างหลากหลาย โดยมีจุดร่วมสำคัญคือการมองการเปลี่ยนแปลงในฐานะ “กระบวนการเชิงระบบ” ที่ต้องบูรณาการมิติด้านกลยุทธ์ พฤติกรรมมนุษย์ และกลไกการดำเนินงานเข้าด้วยกันอย่างสมดุล Hill (2024) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการทำงานเป็นทีม การดำเนินการด้วยวินัยควบคู่ความยืดหยุ่น ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์เชิงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ขณะที่ Michigan State University (2023) เน้นหลักการสำคัญ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการรักษาแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงผ่านการสะท้อนผลและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ในเชิงกระบวนการ Whatfix (2025) เสนอกรอบดำเนินงาน 5 ระยะ ได้แก่ (1) การระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (2) การวิเคราะห์ผลกระทบ (3) การพัฒนากลยุทธ์และแผนดำเนินงาน (4) การนำไปปฏิบัติและติดตามผล และ (5) การประเมินผลและบูรณาการเข้าสู่การดำเนินงานตามปกติ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมิได้เป็นเพียงการกำหนดนโยบาย แต่ต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ และระบบกำกับติดตามที่ชัดเจน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสื่อสารที่โปร่งใสและต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจในองค์กร นอกจากนี้ ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการพัฒนาศักยภาพ การแต่งตั้งตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนทางเทคนิคที่เหมาะสม การดำเนินงานจำเป็นต้องมีระบบกำกับติดตามและประเมินผลด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้นวัตกรรม แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดตั้งกลไกกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและซับซ้อนสูง กระบวนการนี้มุ่งเตรียมพร้อม เสริมสร้างศักยภาพ และสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการวางแผนที่เป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรและกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ตลอดจนการติดตามและประเมินผลเพื่อลดแรงต้านและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการนี้ได้แก่ 1) การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจผ่านความโปร่งใสและความต่อเนื่องเพื่อสร้างความไว้วางใจ 3) การมีส่วนร่วมและสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับเพื่อเพิ่มความผูกพันและขีดความสามารถในการปรับตัว 4) การดำเนินการและติดตามผลโดยกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) และปรับปรุงตามข้อมูลย้อนกลับเพื่อรักษาแรงขับเคลื่อน 5) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว และ 6) มีนวัตกรรมในการตรวจสอบคุณภาพองค์กรและใช้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices Implementation) อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จของกระบวนการ ตลอดจนยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership) เป็นแนวคิดการบริหารร่วมสมัยที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (human-centered leadership) โดยบูรณาการมิติทางอารมณ์ คุณธรรม และประสิทธิภาพเชิงระบบเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม แนวคิดดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงการแสดงความเมตตาหรือความเห็นอกเห็นใจในระดับปัจเจก หากแต่เป็น “กระบวนการทัศน์เชิงระบบ” ที่หลอมรวมคุณค่าการดูแลเอาใจใส่เข้าสู่นโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ ความผูกพัน และความยั่งยืนในระยะยาว (Ryu, Walls, & Seashore Louis, 2022) ในมิติผลลัพธ์เชิงบุคลากร Busque (2025) อธิบายว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life balance) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจภายใน และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม ขณะที่ในบริบทสถานศึกษาไทย ดารญา ตันตินิรนาท (2018) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ตั้งอยู่บนฐานคุณธรรม ความรับผิดชอบเชิงวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมของผู้บริหาร

โดยมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น เกื้อกูล และเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ EY Belgium (2023) เสนอว่าผู้นำที่เอาใจใส่ทำหน้าที่เป็น “เข็มทิศทางอารมณ์” ขององค์กร ผ่านการรับฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารอย่างโปร่งใส และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อันเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่น (resilience) และความสามารถในการปรับตัวภายใต้บริบทที่มีความผันผวนสูง ดังนั้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ หมายถึง แนวทางการบริหารที่ผสานความเห็นอกเห็นใจ ความยุติธรรม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และความสามารถเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

ภายใต้บริบทของสังคมและองค์กรที่เผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่มีบทบาทสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการธำรงรักษาเสถียรภาพทางอารมณ์และวัฒนธรรมองค์กร การดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นระบบช่วยลดความตึงเครียด ความขัดแย้ง และอัตราการลาออกของบุคลากร ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Busque, 2025) ในบริบทสถานศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา” (psychological safety) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน (Ryu et al., 2022) ทั้งยังสอดคล้องกับพันธกิจทางการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตในสังคมประชาธิปไตยได้อย่างสมดุล (ดารญา ตันตินีรนาท, 2018) ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่จึงมิใช่เพียงทักษะเชิงบุคลิกภาพของผู้นำ หากแต่เป็นกลไกเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

มีนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Janks (2024) เสนอว่า ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ประกอบด้วยเสาหลักเชิงปฏิบัติ 5 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การยกย่องความสำเร็จ การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงคุณภาพ และการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร ขณะที่ Busque (2025) เน้นรากฐานเชิงคุณค่า 3 ประการ คือ ความเห็นอกเห็นใจ ความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการสนับสนุนศักยภาพบุคลากรอย่างรอบด้าน ส่วนดารญา ตันตินีรนาท (2018) ขยายความในบริบทสถานศึกษาไทยว่า ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ต้องยึดพันธกิจการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุลทั้งด้านพัฒนาการคุณธรรม ประชาธิปไตย สันติภาพ ความจงรักภักดี และการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันสะท้อนมิติการดูแลเชิงคุณค่าที่เชื่อมโยงระดับบุคคลกับระดับสังคมอย่างเป็นระบบ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership) สามารถสังเคราะห์ได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแรงจูงใจ โดยส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการยกย่อง

ความสำเร็จเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ (2) การเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์เชิงบวก ผ่านการสื่อสารอย่างโปร่งใส การรับฟังเชิงลึก และการเคารพซึ่งกันและกัน (3) การแสดงภาวะผู้นำเชิงองค์รวม เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การใช้จุดแข็งของบุคลากร การเสริมสร้างความยืดหยุ่น และการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (4) การยึดหลักคุณธรรมพื้นฐาน ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความเคารพ และการสนับสนุน เป็นฐานในการพัฒนาบุคลากร และ (5) การขับเคลื่อนพันธกิจทางการศึกษาอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านคุณลักษณะ ค่านิยม และการดำรงชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่ (Caring Leadership) เป็นแนวทางการบริหารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งดูแล สนับสนุน และเข้าใจบุคลากรทั้งด้านอารมณ์ คุณภาพชีวิต และการพัฒนาวิชาชีพ บนพื้นฐานของคุณธรรม ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความยุติธรรม และความเคารพ ซึ่งเอื้อต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับความผันผวนในบริบทโลกยุค VUCA พร้อมทั้งเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และแรงจูงใจของบุคลากร ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเติบโตของผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ลดความตึงเครียด และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างยั่งยืน ดังนั้น Caring Leadership จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กรและสถานศึกษาให้มั่นคง พร้อมเผชิญความท้าทายในโลกยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

นันทาทศนะของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในยุคดิจิทัลได้ก่อให้เกิดแรงกดดันเชิงโครงสร้างต่อระบบบริหารสถานศึกษา ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารต้องปรับจากผู้ควบคุมเชิงสั่งการสู่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีกับภารกิจหลักของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (วาสนา ดิษฐ์ประดับ และคณะ, 2024) โดยจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ควบคู่กับการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงอนาคตและการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ภายใต้กรอบคุณธรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ การผสมผสานภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับภาวะผู้นำดิจิทัลนับเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารการศึกษา อันสะท้อนการเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบการนำที่เน้นความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Thampanya และคณะ, 2023) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายครอบคลุมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเสริมสร้างสมรรถนะดิจิทัลของครู การลดแรงต้าน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (ขวลิต

ขอดศิริ, 2025) ภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิผลจึงต้องบูรณาการทักษะเทคโนโลยีกับทักษะมนุษย์สัมพันธ์ เช่น การสื่อสารเชิงคุณภาพ การสร้างแรงบันดาลใจ การโค้ช และการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ (ไสว วีระพันธ์ และธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี, 2025; สุวรรณ มานพ และคณะ, 2025) โดยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากการสร้างการรับรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างความร่วมมือ และหล่อหลอมความไว้วางใจในฐานะปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่เอื้อต่อความสำเร็จ (กรวิภา ใจตรง และคณะ, 2025) สะท้อนว่า ผู้นำยุค Digital Disruption ต้องเป็น “ผู้นำผู้ผสมผสาน” ที่เชื่อมโยงข้อมูล นวัตกรรม และคุณค่าความเป็นมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณค่าและยั่งยืน (Watchara Jatuporn, 2024)

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption จึงจำเป็นต้องบูรณาการภาวะผู้นำแบบ เอาใจใส่ (Caring Leadership) เข้ากับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยมีจุดเน้นที่การสร้าง ความไว้วางใจ การสนับสนุนบุคลากร และการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การนำ การเปลี่ยนแปลงที่ดี ไม่ได้มุ่งเพียงทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเติบโตไปพร้อมกับองค์กร การผสมผสานมิติด้านมนุษย์ควบคู่กับเทคโนโลยีถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนา สถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันอย่างมั่นคงและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่ของนันทาทศนะของภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption

ผู้เขียนขอนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบกรอบแนวคิดเชิงโครงสร้างแบบบูรณาการเชิงระบบ (Integrated Structural Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Input) → ตัวแปรกระบวนการ (Process) → ตัวแปรผลลัพธ์ (Outcome Model)



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption ที่มา จิรพา บุญประกอบ 2569

องค์ความรู้ใหม่ : ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่และการบริหารการเปลี่ยนแปลงนับเป็นกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาในบริบทของยุค Digital Disruption โดยภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่มุ่งบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในฐานะทุนหลักของการพัฒนา 2) การเสริมสร้างความไว้วางใจและขวัญกำลังใจ 3) การยอมรับความแตกต่างหลากหลาย และ 4) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะองค์รวม ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน 2) การสื่อสารอย่างโปร่งใสและหลากหลายช่องทาง 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

บุคลากร 4) การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ 5) การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นตามพลวัตของบริบทแวดล้อม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถฝังรากในระบบองค์กรและนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

บทสรุป

ในยุค Digital Disruption เป็นบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาอย่างรอบด้านจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล สถานศึกษาและผู้บริหารต้องเผชิญทั้งโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและนวัตกรรมใหม่ ควบคู่กับความท้าทายด้านความเหลื่อมล้ำ ความเสี่ยงเชิงนโยบาย และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้อย่างพลิกผัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และสามารถบูรณาการเทคโนโลยีกับบริบททางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม บทบาทของผู้บริหารไม่ได้จำกัดเพียงการจัดการภารกิจหลัก แต่ต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างมีระบบ โดยครอบคลุมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารอย่างโปร่งใส การสร้างความร่วมมือ การสนับสนุนบุคลากร และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดแรงต้านและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ควบคู่กันนั้น ภาวะผู้นำแบบเอาใจใส่เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในสภาวะไม่แน่นอน โดยมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรผ่านการรับฟัง เห็นอกเห็นใจ และสนับสนุนการเติบโตทั้งด้านจิตใจและวิชาชีพ การบูรณาการ Caring Leadership กับ Change Management จึงเป็นแนวทางการบริหารที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว พัฒนา และยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- กรวิภา ใจตรง และคณะ. (2025). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนหนองหานวิทยา*.
 ขวลิขิต ขอดศิริ. (2025). *ทิศทางและแนวโน้มของภาวะผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในยุค Digital Disruption*.
 วชิรวิทย์ สุราสา และคณะ. (2022, October 24). *ผู้บริหารที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ บนวิถีแห่งความเปลี่ยนแปลง** Executives who lead educational institutions to success on the path of change. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/1933/1306>
 ณัฐพล วัฒนาชัยมงคล. (2565, พฤษภาคม) *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลม่อนปิ่น อำเภอฝางจังหวัดเชียงใหม่ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3*.
 ดารณา ตันตินีรนาค (2018) *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*.
 ทิศนา แสงระวี และคณะ. (2022, April 7). *ครูไทยกับการจัดการเรียนรู้ในยุค Digital Disruption** THAI TEACHERS AND LEARNING MANAGEMENT IN THE DIGITAL DISRUPTION ERA.
 วาสนา ดิษฐ์ประดับ และคณะ (2024). *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2569 <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edubuu/article/view/268011>
 วรัญญา ยินดี และคณะ. (2022, December 30) *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนิว نرمัล* Leadership of School Principal in New Normal Age
 สุจิตรา ไธสถอภีรักษ์ และคณะ. (2022, April 5) *การบริหารจัดการเรียนรู้ในยุค Digital Disruption*
 สุวรรณ มานพ และคณะ (2025). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา*.
 สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคณะ. (2020, June 11) *แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรักชั่น* The Guidelines for Educational Administration in the Digital Distribution Era. <https://surl.li/txaadg>
 สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2561, ธันวาคม) *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*.
 ไสว วีระพันธ์, & อธิภัทร ถิ่นแสนดี. (2025). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่*. วารสารพัฒนาการศึกษาและวิจัยการเรียนรู้, 12(3), 22–39.
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2555). มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546*.
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ASQ. (2024) *What is Change Management*. August 30, 2025, from https://asq.org/quality-resources/change-management?srltid=AfmBOoq_Reh3SXiYfRUlPIDLzXcrEy0ft4nAO_E90CZjLDtpluRqTFX6
- Busque, S. (2025) *What Is Caring Leadership, and Where to Begin?*. Retrieved August 24, 2025, from <https://www.agendrix.com/blog/caring-leadership>
- CIPD. (2025) *Change Management*. August 30, 2025, from <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/change-management-factsheet/>
- EY Belgium. (2023) *The Five Pillars of Caring Leadership*. Retrieved August 24, 2025, from https://www.ey.com/en_be/insights/consulting/caring-leadership-5-key-questions-for-cultivating-a-caring-culture
- Hill, M. (2024) *15 elements of effective change management Change management is as much a science as it is an art*. Retrieved September 6, 2025, from <https://www.processexcellencenetwork.com/change-management/articles/effective-change-management>
- IBM. (2024) *What is change Management?*. August 30, 2025, from <https://www.ibm.com/think/topics/change-management>
- Janks, M. (2024) *Caring Leadership: 5 key questions for cultivating a caring culture*. Retrieved August 24, 2025, from <https://chapmancommunities.org/the-five-pillars-of-caring-leadership-building-a-foundation-for-thriving-teams/>
- Jiraporn Supising และคณะ. (2021, Number 2) *School management paradigm in digital disruption era*.
https://drive.google.com/file/d/17tP4ldHbyFd1n2rVS_ox81MS1iLSWSjf/view
- Michigan State University. (2023) *What Is Change Management?*. August 30, 2025, from <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/what-is-change-management/>

Pandey, N. (2023). Change management and organizational performance in dynamic environments. Taylor & Francis.

Ryu, J., Walls, J., & Seashore Louis, K. (2022)

Caring Leadership: The Role of Principals in Producing Caring School Cultures.

Retrieved August 24, 2025, from <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1811877>

TIME Consulting. (2567, 13, มีนาคม) *Digital Disruption คืออะไร ส่งผลกระทบอย่างไรต่อธุรกิจ.*

<https://www.timeconsulting.co.th/what-is-digital-disruption>

Tharnpanya, T., Sinjindawong, S., & Thaima, W. (2023). *School administrators and the disruptive innovations.* ASEAN Journal of Education, 7(2), 45–60.

University of Massachusetts Global. (2024). *Everything You Need to Know About Being a School Administrator.* <https://nlinkat/igXT>

Watchara, J. (2024). *Digital leadership development for school administration in the era of disruptive change.* Educational Management and Innovation Journal, 11(2), 88–105.

Whatfix. (2025) *What Is a Change Control Process? +Examples.* August 30, 2025, from <https://whatfix.com/blog/change-control-process/>

ภาวะผู้นำแห่งความเมตตากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต

Compassionate Leadership and Change Management in the Polycrisis Era

ธนวิญญ์ สุดงูเหลือม^{1*}, พระสุธีวรธรรม^{2*}

¹โรงเรียนเทศบาลบ้านแฮด สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^{1-2*}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

¹Ban Haed Municipality School, Local Administrative Organization

^{1-2*}Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งอธิบายบทบาทของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาในฐานะตัวเร่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต โดยเริ่มจากการทบทวนแนวคิดที่ว่าด้วยภาวะผู้นำแห่งความเมตตาและกระบวนการของความเมตตาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ได้แก่ การสังเกตและรับรู้ความทุกข์ การตีความร่วม การเชื่อมโยงเชิงอารมณ์ และการลงมือกระทำ จากนั้นเชื่อมโยงกับกรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมสมัย และลักษณะเฉพาะของยุคพหุวิกฤตที่เต็มไปด้วยความเชื่อมโยงเชิงระบบ ผลกระทบที่ทับซ้อน และความไม่แน่นอนที่ไม่เป็นเส้นตรง บทความเสนอกรอบอธิบายเชิงกลไกและแบบจำลองปฏิสัมพันธ์สี่ชั้นที่ผสมผสานภาวะผู้นำแห่งความเมตตาเข้ากับกลไกสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา การสร้างความหมายร่วม และกระบวนการที่ยุติธรรม เพื่ออธิบายว่าผู้นำสามารถออกแบบทั้งโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทพหุวิกฤตได้อย่างไร นอกจากนี้ยังสังเคราะห์เป็นกรอบเชิงปฏิบัติที่ชี้แนะแนวทางให้ผู้นำพัฒนาเครื่องมือและกลไก เช่น พื้นที่สนทนาอย่างปลอดภัย การสื่อสารแบบโปร่งใส การออกแบบการมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม และตัวชี้วัดแบบนำสำหรับติดตามความเสี่ยงและความเปราะบาง อันอาจใช้เป็นทั้งแนวทางสำหรับนักปฏิบัติและฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแห่งความเมตตา; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; พหุวิกฤต

Abstract

Abstract This academic article aims to explore the role of compassionate leadership as a catalyst for change management in the polycrisis era. It begins by reviewing relevant theories

of compassionate leadership and explicates the actionable processes of compassion, including noticing and recognizing suffering, shared sensemaking, emotional connection, and responsive action. The discussion integrates these processes with contemporary frameworks of change management and the distinctive characteristics of the polycrisis environment, marked by systemic interdependence, compounding impacts, and non-linear uncertainty. The paper proposes a mechanistic explanation and a four-layered interaction model integrating compassionate leadership with key mechanisms of change management—psychological safety, shared sensemaking, and fair process—to demonstrate how leaders can design both structural systems and everyday interactions to sustain transformation under conditions of complexity and uncertainty. Furthermore, it synthesizes an actionable framework that guides practitioners in developing practical mechanisms such as safe dialogue spaces, transparent communication practices, inclusive participation design, and leading indicators for monitoring risks and vulnerabilities. The framework provides both theoretical contributions and practical implications for leadership and organizational adaptation in the age of polycrisis.

Keywords: Compassionate leadership; Change management; Polycrisis

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมโลกเผชิญพลวัตของความเสี่ยงที่ทวีความซับซ้อนและเชื่อมโยงถึงกันมากขึ้น ทั้งวิกฤตสุขภาพโลก ภาวะโลกรวน ความเหลื่อมล้ำ และความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งนักวิชาการและองค์การระหว่างประเทศจำนวนหนึ่งได้เสนอให้ทำความเข้าใจผ่านกรอบ “ยุคพหุวิกฤต” (polycrisis) ที่เหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเดี่ยว ๆ แต่ส่งแรงสั่นสะเทือนข้ามระบบและเสริมทับกันอย่างไม่เป็นเส้นตรง (Helbing, 2013; World Economic Forum, 2023; Tooze, 2022; IPCC, 2022; Hynes et al., 2020)

แม้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) จะได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในมิติของโครงสร้าง กระบวนการ และเทคนิคการบริหาร (Burke & Litwin, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999; Kotter, 1995; Hiatt, 2006; Schein, 2010; Rogers, 2003) แต่กรอบส่วนใหญ่ยังตั้งอยู่บนสมมติฐานของสถานะ “เกือบปกติ” ที่ความเสี่ยงพอประมาณและการเปลี่ยนแปลงคาดการณ์ได้ ในบริบทพหุวิกฤตซึ่งข้อมูลคลุมเครือ หน้าต่างเวลาสำหรับตัดสินใจสั้นลง และผลกระทบเชื่อมโยงข้ามระดับ การอาศัยวิธีคิดเชิงเทคนิค

เชิงเส้นเพียงอย่างเดียวจึงอาจไม่เพียงพอ ทั้งยังเสี่ยงต่อการสร้างแรงต้าน ความเหนียวแน่น และความไม่เป็นธรรมในหมู่ผู้มีส่วนได้เสีย (Beer & Nohria, 2000; Oreg et al., 2011; Boin et al., 2016)

ในบริบทไทย การอภิปรายเรื่องภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงมักผูกโยงกับพัฒนาการของการปกครองท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ ซึ่งชี้ให้เห็นทั้งมิติของโครงสร้างสถาบันและสมรรถนะของผู้นำในพื้นที่ (โกวิทย์ พวงงาม, 2546, 2555). แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้นำท้องถิ่นสามารถปรับ “วิธีคิด ความสามารถ และพลังสร้างสรรค์” ขององค์การให้ตอบสนองต่อความซับซ้อนของบริบทได้จริง มากกว่าการพึ่งพากลไกคำสั่งจากส่วนกลางเพียงลำพัง (โกวิทย์ พวงงาม, 2544, 2555).

ประเด็นสำคัญที่ยังได้รับความสนใจน้อยกว่าที่ควรในวงวิชาการ คือ บทบาทของมิติอารมณ์ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) การตีความร่วมกัน (shared sensemaking) และกระบวนการที่เป็นธรรม (fair process) ในฐานะกลไกเชื่อมระหว่าง “โครงสร้างการจัดการการเปลี่ยนแปลง” กับ “ประสบการณ์ของผู้รับผลกระทบ” ในองค์กรและสังคม โดยเฉพาะในสภาวะที่ข้อมูลแตกแยก ความไม่ไว้วางใจสูง และผู้คนจำนวนมากรู้สึกกว่าตนเองถูกทิ้งไว้ข้างหลัง (Edmondson, 1999, 2019; Weick, 1995; Kim & Mauborgne, 1997; Colquitt et al., 2001; Weick & Sutcliffe, 2007)

บทความวิชาการนี้มุ่งเสนอกรอบคิดด้วย “ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ” หรือภาวะผู้นำแห่งความเมตตา (compassionate leadership) ในฐานะตัวเร่ง (catalyst) ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบเชิงปฏิบัติของความเมตตา เช่น การสังเกตและรับรู้ความทุกข์ การตีความร่วม การเชื่อมโยงเชิงอารมณ์ และการลงมือกระทำ เข้ากับกลไกสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา การสร้างความหมายร่วม และกระบวนการที่ยุติธรรม เพื่ออธิบายว่าผู้นำสามารถออกแบบทั้ง “โครงสร้าง” และ “ปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวัน” อย่างไรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความเสี่ยงสูงและไม่แน่นอน (Worline & Dutton, 2017; Dutton et al., 2006; Lilius et al., 2008; Edmondson, 2019; Weick, 1995; Kim & Mauborgne, 1997)

เพื่อตอบคำถามดังกล่าว ผู้เขียนได้เริ่มจากการทบทวนแนวคิดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจและชี้ให้เห็นองค์ประกอบเชิงกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Strauss et al., 2016; Worline & Dutton, 2017) จากนั้นอธิบายกรอบการจัดการการเปลี่ยนแปลงร่วมสมัยและคุณลักษณะเฉพาะของยุคพหุวิกฤต (Burke & Litwin, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999; Kotter, 1995; Burnes, 2004; Helbing, 2013; Boin et al., 2016; Weick & Sutcliffe, 2007) ก่อนจะเสนอแบบจำลองเชิงกลไก (mechanistic framing) และแบบจำลองปฏิสัมพันธ์สี่ชั้น (four-layered interaction model) ที่บูรณาการแนวคิดทั้งสองชุดเข้าไว้ด้วยกัน

พร้อมทั้งสังเคราะห์เป็นกรอบเชิงปฏิบัติ (abridged actionable framework) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักปฏิบัติและเป็นฐานตั้งต้นสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไป

ภาวะผู้นำแห่งความเมตตา (Compassionate Leadership)

ในสังคมไทย กรอบคิดเรื่องธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคมได้เน้นให้เห็นว่าการใช้อำนาจรัฐและอำนาจองค์การจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักการโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2561). เจื้อนไขด้านความชอบธรรมดังกล่าวสอดคล้องอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดกระบวนการยุติธรรม (fair process) และการรับรู้ความเป็นธรรมในองค์การ ซึ่งบทความนี้ใช้เป็นกลไกสื่อกลางสำคัญในการอธิบายผลของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำแห่งความเมตตา (Meaning of Compassionate Leadership)

ในเชิงภาวะผู้นำและองค์การศึกษา คำว่า “ความเมตตา” (Compassion) ได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการที่มีความเฉพาะเจาะจง ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความรู้สึกทางอารมณ์เท่านั้น แต่ต้องเป็น กระบวนการปฏิบัติที่ได้ (Actionable Process) โดยทั่วไปประกอบด้วยสี่ช่วง ได้แก่ (1) การตระหนักรับรู้ความทุกข์หรือข้อจำกัดของผู้อื่น (Noticing/Attending), (2) การทำความเข้าใจสาเหตุในเชิงลึก (Interpreting), (3) การรู้สึกเชื่อมโยงทางมนุษยธรรม (Empathic Connecting), และ (4) การลงมือช่วยเหลืออย่างเหมาะสม (Acting) (Strauss et al., 2016)

ดังนั้น สำหรับองค์การแล้ว ความเมตตาจึงไม่สามารถหยุดอยู่แค่ความรู้สึก แต่ต้องถูกชักจูงเข้ากับการปฏิบัติการผ่านการตัดสินใจเชิงกลไก การจัดสรรทรัพยากร และการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์เดียวกันทั้งทีม (Worline & Dutton, 2017)

ประเด็นที่ต้องแยกแยะอย่างเข้มงวดทางวิชาการคือ ความเมตตาแตกต่างจากความสงสาร (Pity) ซึ่งมักก่อให้เกิดระยะห่างระหว่างผู้ให้และผู้รับ และแตกต่างจาก ความเอื้ออาทรที่ไร้กรอบ (Unfettered Generosity) เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องเน้นการกระทำที่ตั้งอยู่บนความยุติธรรมและยังคงความรับผิดชอบต่อเป้าหมายและมาตรฐานงานขององค์กร (Dutton et al., 2006)

ความสำคัญของภาวะผู้นำแห่งความเมตตา (Importance of Compassionate Leadership)

ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยส่งผลกระทบต่อทั้ง “ความเร็ว” และ “คุณภาพ” ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างน้อยสี่ด้านหลัก ดังนี้

1) เสริมสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Cultivating Psychological Safety) การที่ผู้นำรับรู้และพยายามบรรเทาความทุกข์หรือข้อจำกัดของทีม ทำให้สมาชิกเกิดความกล้าหาญทางจิตใจที่จะระบุความ

เสียงและข้อผิดพลาดที่แม่เพ่งก่อดำขึ้น ทำให้สามารถแก้ไขได้ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามใหญ่โตและสร้างความเสียหายต่อระบบ (Edmondson, 1999)

2) ลดแรงต้านต่อมาตรการใหม่ (Mitigating Resistance) ปัญหาใหญ่ของการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากแรงต้านที่ไม่ใช่ทางเทคนิค แต่เป็นแรงต้านเชิงความรู้สึกว่าตนเองถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เมื่อพนักงานเข้าใจเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจ เห็นความยุติธรรมของกระบวนการ และรับรู้ว่ามีพื้นที่ในการทดลองโดยไม่ถูกลงโทษตราบเท่าที่อยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด แรงต้านต่อการยอมรับจึงลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (Kim & Mauborgne, 1997; Edmondson, 2019)

3) รักษาทุนมนุษย์ขั้นดี (Retaining Human Capital) ความเอื้ออาทรที่มีกรอบและตั้งอยู่บนความเข้าใจในสถานการณ์บุคคล ย่อมนำไปสู่ความผูกพัน (Engagement) ความไว้วางใจ และความพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการคงอยู่ของบุคลากรที่มีความสามารถ และรักษาประสิทธิภาพการทำงานไว้ได้แม้ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Lilius et al., 2008)

4) เปิดทางให้ข้อมูลแนวทางส่งผ่านถึงการตัดสินใจ (Facilitating Signal Flow) เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับเสียงของผู้ปฏิบัติงานระดับแนวหน้า ข้อมูลจริงที่ดิบและจำเป็นต่อการตัดสินใจจะถูกส่งผ่านขึ้นสู่ระดับบริหารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถรวมตีความและปรับกระบวนการให้ถูกต้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที (Weick, 1995; Dutton et al., 2006)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งความเมตตา (Components of Compassionate Leadership)

เพื่อให้แนวคิดนี้สามารถถูกแปลงไปเป็นทักษะที่นำไปใช้ได้จริง (Actionable Skills) ผู้เขียนขอเสนอองค์ประกอบหลักห้าประการที่สะท้อนถึงกลไกสำคัญตามที่ยังอิงจากรวบรวม

1. การสังเกตและตรวจจับสัญญาณ (Attentiveness and Noticing) คือความสามารถในการมองเห็นและใส่ใจทั้งสัญญาณเชิงงาน (เช่น คอขวดในกระบวนการ หรือความเสี่ยงที่ซ่อนอยู่) และสัญญาณเชิงคน (เช่น ความเหนื่อยล้าของบุคลากร หรือความเครียดสะสม) เพื่อให้การช่วยเหลือและการจัดการเป็นไปอย่างตรงจุดและถูกเวลา (Worline & Dutton, 2017)

2. การทำความเข้าใจร่วมและการตั้งกรอบ (Shared Sensemaking) ผู้นำต้องตั้งกรอบปัญหา เป้าหมาย และเกณฑ์ตัดสินใจร่วมกับทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความคลุมเครือ (Ambiguity) ที่เป็นบ่อเกิดของความเข้าใจผิดและความกังวล ซึ่งมักจะบั่นทอนพลังงานของทีมงานในภาวะวิกฤต (Weick, 1995)

3. การกำกับอารมณ์และตั้งขอบเขต (Emotional Regulation and Boundaries) ผู้นำต้องมีความสามารถในการรับฟังข้อจำกัดหรือความทุกข์ของทีมได้อย่างลึกซึ้ง แต่ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถกำกับอารมณ์ของตนเองและป้องกันไม่ให้ความเอื้อเพื่อผันไปเป็นอคติหรือความลำเอียงในการตัดสินใจที่ขัดต่อหลักการขององค์กร (Boyatzis & McKee, 2005)

4. กระบวนการที่ยุติธรรมและโปร่งใส (Fair Process) ต้องมีการอธิบายเหตุผลในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส เปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีโอกาสทักท้วงหรือแสดงความเห็นอย่างปลอดภัย และสะท้อนกลับว่าความเห็นเหล่านั้นถูกนำไปใช้หรือพิจารณาอย่างไร ซึ่งเป็นรากฐานของความร่วมมือในระยะยาว (Kim & Mauborgne, 1997; Colquitt et al., 2001)

5. การลงมือช่วยเหลืออย่างมีแบบแผน (Guided Action) ความเมตตาต้องถูกแปลงเป็นมาตรการที่ปฏิบัติได้จริง เช่น การปรับให้มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การปิดช่องโหว่ทางกระบวนการโดยทันที หรือการตั้งทีมเสริมเพื่อแก้ปัญหาคอขวด พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและเส้นเวลาติดตามเพื่อแสดงความรับผิดชอบ (Dutton et al., 2006; Worline & Dutton, 2017)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งความเมตตา

การพัฒนาภาวะผู้นำลักษณะนี้สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกันในสามระดับหลัก ดังนี้

1) ระดับบุคคล

ทักษะการฟังเชิงลึก (Deep Listening) คือการตั้งคำถามปลายเปิดที่ช่วยเปิดเผยข้อจำกัดของผู้พูด และฝึกรับฟังเพื่อทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อการโต้แย้งหรือตัดสิน

การกำกับอารมณ์และภาวต่อตนเอง การพัฒนาความเมตตาต่อตนเอง (Self-Compassion) อย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมเสถียรภาพทางอารมณ์ของผู้นำ ทำให้สามารถรับมือกับแรงกดดันโดยไม่เกิดภาวะหมดไฟ และยังคงสามารถเป็นแหล่งสนับสนุนทางอารมณ์ที่มั่นคงให้กับทีม (Neff, 2003)

2) ระดับทีม

ออกแบบ “จังหวะสนทนา” ที่มีวินัย คือ กำหนดช่วงเวลาของการพูดคุยที่เน้นการตรวจสอบสัญญาณเสี่ยง (Check-in) และอุปสรรครายวัน เพื่อให้สัญญาณอ่อนถูกรายงานอย่างรวดเร็ว และใช้กระบวนการ After-Action Review (AAR) ที่เน้นการซักถามข้อเท็จจริงและประสบการณ์ของผู้คนมากกว่าการระบุผู้กระทำผิด เพื่อเร่งการเรียนรู้แบบไร้ความกลัว (Edmondson, 2019)

3) ระดับองค์กร

วาง “หลักการตัดสินใจร่วม” ในยามวิกฤต คือ แทนที่จะพึ่งพากฎเกณฑ์ตายตัว องค์กรควรกำหนด หลักการชี้ขาด ที่ชัดเจน (Principles before Rules) เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเฉพาะหน้าเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

การกระจายอำนาจในกรอบที่ชัดเจน คือ ต้องมีระบบการรับผิดชอบต่อที่มาอย่างชัดเจน เพื่อให้การกระจายอำนาจสามารถทำได้รวดเร็วและไม่สร้างความเสี่ยง

ใช้ตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicators) คือ ติดตามปัจจัยที่ส่งผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น อัตราการรายงานเหตุเกือบพลาด และระยะเวลาการยอมรับมาตรการใหม่ ๆ (Weick & Sutcliffe, 2007; Edmondson, 2019)

โดยการสื่อสาร ใช้โครงสร้างการสื่อสารสามส่วนคือ “ข้อเท็จจริง-เหตุผล-ทางรองรับ” เพื่อคงความไว้วางใจแม้ในยามต้องแจ้งข่าวร้าย การสื่อสารที่ยึดโยงกับหลักการของ Fair Process จะช่วยลดความรู้สึกลัวว่าตนถูกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรมและลดแรงต้านเชิงอารมณ์ (Kim & Mauborgne, 1997) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: องค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งความเมตตา โดยการเปลี่ยนผ่านจากอารมณ์สู่การปฏิบัติการ (From Emotion to Action)

องค์ประกอบหลัก (Component)	คำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ (Definition in Practice)	กลไกสำคัญต่อองค์กร (Organizational Mechanism)	อ้างอิงหลัก (Primary Source)
การสังเกตและตรวจจับ สัญญาณ (Attentiveness)	ความสามารถในการรับรู้ สัญญาณอ่อน ของความทุกข์หรือความเสี่ยงที่ยังไม่ชัดเจน	เพิ่มความเร็วในการไหลของข้อมูล (Signal Flow) และป้องกัน Cascading Failure	Worline & Dutton (2017)
การทำความเข้าใจ ร่วม (Sensemaking)	การร่วมตั้งกรอบปัญหาและเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอในสถานะคลุมเครือ	ลดความคลุมเครือ (Ambiguity) และสร้างทิศทางการลงมือทำร่วมกัน	Weick (1995)
กระบวนการที่ ยุติธรรม (Fair Process)	การสื่อสารเหตุผลและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/มาตรการ	ลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-technical Resistance)	Kim & Mauborgne (1997)
การลงมือช่วยเหลืออย่าง มีแบบแผน (Guided Action)	การแปลงความเมตตาเป็นการจัดสรรทรัพยากร/การปรับระบบที่มีความรับผิดชอบ	เสริมสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)	Dutton et al. (2006)

ที่มา: ธนวิชัย สูดงเหลื่อม (2569)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในบริบทของความผันผวนและความไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กลายเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับแรงกระแทกจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Meaning of Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ การขับเคลื่อน การนำมาตรการไปปฏิบัติ และการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นถูกยึดติดอยู่ในระบบงานและวัฒนธรรมองค์กร อย่างถาวร (Armenakis & Bedeian, 1999; Burke & Litwin, 1992) กระบวนการนี้ครอบคลุมมิติที่สำคัญ อย่างน้อยสี่ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure), กระบวนการ (Process), เทคโนโลยี (Technology), และ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มิติของ ผู้คน (People) ซึ่งต้องรับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังใหม่ ในเชิงทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลงมักแบ่งออกเป็นสองแนวคิดใหญ่ที่เสริมกัน ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน (Planned Change) คือ อธิบายผ่านกรอบคลาสสิกของ Lewin ที่เรียกว่า “คลาย-เปลี่ยน-ยึด” (Unfreeze–Change–Refreeze) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การปรับใช้มาตรการใหม่ และการผนวกการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่บรรทัดฐาน และโครงสร้างมาตรฐาน (Lewin, 1951; Burnes, 2004)

2. การเปลี่ยนแปลงแบบเกิดขึ้นต่อเนื่อง (Emergent/Continuous Change): แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวแบบทีละก้าวภายใต้ความคลุมเครือ การอาศัยการตีความร่วมกัน (Sensemaking) และการดำเนินการทดลองขนาดเล็กอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเรียนรู้และปรับทิศทางโดยไม่หยุดนิ่ง (Weick & Quinn, 1999)

ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องจัดการกับ “ภารกิจเชิงเทคนิค” (เช่น การกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ การออกแบบกระบวนการใหม่ และการจัดสรรทรัพยากร) ไปพร้อมกับ “ภารกิจเชิง มนุษย์” (เช่น การสื่อสารเหตุผล การสร้างความไว้วางใจ การลดแรงต้าน และการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่) โดย จะต้องรักษาจังหวะของการสื่อสารและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับระดับความไม่แน่นอนที่องค์กรเผชิญ (Kotter, 1995; Schein, 2010)

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Importance of Change Management)

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงและผันผวน การเปลี่ยนแปลงได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่ง ของการดำเนินงานประจำวัน (Business As Usual) มากกว่าจะเป็นเหตุการณ์พิเศษ องค์กรที่มีกลไกการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งจะได้รับประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

1. ลดอัตราความล้มเหลวของโครงการ (Reducing Failure Rate) โดย มีการศึกษาจำนวนมากชี้ว่าโครงการเปลี่ยนผ่านองค์กรที่ล้มเหลวมักมีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านคน (People Factors) มากกว่า ปัจจัยด้านเทคนิค (Technical Factors) (Kotter, 1995; Beer & Nohria, 2000) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความเสี่ยงนี้ได้

2. รักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Maintaining Quality) โดย เมื่อ สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมาย เหตุผล และบทบาทหน้าที่ใหม่ของตนเองอย่างชัดเจน ความสับสนและการ หยุดชะงักของบริการหรือคุณภาพงานในช่วงเปลี่ยนผ่านก็จะลดลง (Armenakis & Bedeian, 1999)

3. เพิ่มสมรรถนะการเรียนรู้ของระบบ (Enhancing System Learning) โดย การบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล ทำให้เกิดวงจรการปรับปรุงซ้ำ (Iteration) และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสัญญาณเตือนเล็ก ๆ ก่อนที่สัญญาณเหล่านั้นจะกลายเป็นปัญหาที่มีขนาดใหญ่ (Weick & Quinn, 1999; Weick & Sutcliffe, 2007)

4. ลดแรงต้านและความเหนื่อยหน่าย (Minimizing Fatigue and Resistance) คือ การ ออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วม การให้การสนับสนุนที่เหมาะสม และการสื่อสารที่คำนึงถึงปัจจัยทาง จิตวิทยาของผู้รับการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับอุปสรรคเชิงจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Oreg et al., 2011)

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเปรียบเสมือน “เข็มทิศ” ที่กำหนดทิศทาง และ “กันชน” ที่ช่วยลดแรงกระแทกจากความไม่แน่นอนต่อบุคลากรและงานที่ต้องดำเนินต่อไปในห้วงเวลาของการ เปลี่ยนผ่าน

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Components of Change Management)

เพื่อความชัดเจนในการนำไปประยุกต์ใช้ ผู้เขียนสรุปองค์ประกอบหลัก 8 ประการ ที่เป็นที่ยอมรับ และเชื่อมโยงกับแนวคิดสำคัญในวรรณกรรม เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนี้

1. เหตุผลเร่งด่วนและกรณีเพื่อการเปลี่ยน (Case for Change and Urgency): ต้องสร้าง ฉันทามติให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน รวมถึงความเสี่ยงของการนิ่งเฉย เพื่อสร้าง แรงผลักดันและแรงจูงใจร่วม (Kotter, 1995)

2. วิสัยทัศน์ ทิศทาง และหลักการตัดสินใจร่วม (Vision and Guiding Principles) โดย การกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการกำหนดหลักการ (Principles) ที่ใช้ในการ ตัดสินใจเมื่อเผชิญกับทางเลือกที่ยากลำบากในระหว่างเดินทาง (Burke & Litwin, 1992; Schein, 2010)

3. การประเมินบริบทและความพร้อม (Context and Readiness Assessment) โดย การ วิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรม รวมถึงระดับความกังวลหรือความพร้อมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อให้การออกแบบการแทรกแซงมีความแม่นยำ (Pettigrew, 1987; Armenakis & Bedeian, 1999)

4. โครงกำกับดูแลและผู้สนับสนุนหลัก (Governance and Sponsorship) โดย การนิยาม บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Sponsors) ที่มักขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างช่องทางสำหรับการ ตัดสินใจที่ลดความล่าช้า (Kotter, 1995)

5. การสื่อสารและกระบวนการที่ยุติธรรม (Communication and Fairness) โดย การ อธิบายเหตุผล ผลกระทบ และทางเลือกอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเปิดช่องทางให้มีการทักท้วงอย่างปลอดภัย ซึ่ง

เป็นกลไกสำคัญในการลดแรงต้านเชิงความยุติธรรม (Kotter & Schlesinger, 1979; Kim & Mauborgne, 1997)

6. การพัฒนาความสามารถและทรัพยากรมนุษย์ (Capacity Building) โดย การเติมเต็มทักษะใหม่ที่จำเป็น การออกแบบเครื่องมือและสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นไปตามหลักการแพร่กระจายนวัตกรรม (Rogers, 2003)

7. กลยุทธ์ผลลัพธ์ระยะสั้นและการทดลอง (Quick Wins and Experimentation) โดย การสร้าง “ชัยชนะเล็ก ๆ” ที่รวดเร็ว เพื่อเสริมความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กร และการเรียนรู้จากการทดลองขนาดเล็กก่อนการขยายผลอย่างเต็มรูปแบบ (Kotter, 1995; Weick & Quinn, 1999)

8. การยึดให้ติดในระบบและวัฒนธรรม (Embedding and Institutionalization) โดย การปรับนโยบาย ระบบการให้รางวัล โครงสร้างองค์กร และพิธีกรรมต่าง ๆ ในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นบรรทัดฐานถาวร (Lewin, 1951; Schein, 2010)

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Examples of Change Management)

เพื่อให้เห็นภาพการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น ผู้เขียนขอเสนอแนวทางปฏิบัติที่ผสมผสานกรอบทฤษฎีสู่บริบทการจัดการในประเทศไทย โดยเน้นย้ำถึงบทบาทของการจัดการกับ "คน" และ "กระบวนการ" ไปพร้อมกัน ดังนี้

กรณี 1 โครงการปรับกระบวนการบริการในโรงพยาบาลจังหวัด

- กรณีเพื่อการเปลี่ยน โดยใช้ข้อมูลความแออัดของแผนกผู้ป่วยนอกและเวลารอคอยที่ยาวนานเพื่อสร้างความเร่งด่วน โดยสื่อสารความเสี่ยงต่อคุณภาพการรักษาและความพึงพอใจของผู้ป่วย (Kotter, 1995)

- การทดลองนำร่องโดย ทดลองใช้ "เคาน์เตอร์คัดกรองแบบดิจิทัล" ในช่วงเวลาเร่งด่วน 2 ชั่วโมงแรกของวัน ติดตามผลเวลาการรอคอยรายวัน และปรับกระบวนการในที่ประชุมสั้น ๆ ทุกสัปดาห์ (Weick & Quinn, 1999)

- การสนับสนุนคนหน้างานโดย จัดอบรมแบบทันทีหน้างาน (On-the-job Coaching) และตั้ง “พี่เลี้ยง” คอยให้คำปรึกษา เพื่อลดความกังวลด้านเทคโนโลยีของบุคลากรเดิม (Rogers, 2003)

- การยึดให้ติดโดย ปรับตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ให้รวมถึงมิติของคุณภาพบริการ และเพิ่มแรงจูงใจสำหรับทีมที่สามารถลดเวลารอคอยได้ตามเป้า (Schein, 2010)

กรณี 2 เอสเอ็มอีอุตสาหกรรมอาหารติดตั้งระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability)

- การประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดย จัดเวิร์กช็อปกลุ่มสมระหว่างแผนกผลิต (กังวลภาระงานเพิ่ม) และจัดซื้อ (กังวลต้นทุนซัพพลายเออร์) เพื่อร่วมทำความเข้าใจปัญหาและสร้างความหมายร่วมของระบบใหม่ (Pettigrew, 1987; Armenakis & Bedeian, 1999)
- Quick Wins โดย เริ่มใช้งานในเส้นการผลิตที่มีคอขวดมากที่สุดก่อน เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการลดข้อผิดพลาดในการติดฉลากได้ทันที (Kotter, 1995)
- การสื่อสารและเสริมสมรรถนะโดย พัฒนาคู่มือที่เป็นภาพ (Visual SOP) และจัดให้มีโค้ชทำงานอย่างสม่ำเสมอลดความซับซ้อนของขั้นตอนใหม่เพื่อเพิ่มอัตราการยอมรับ (Rogers, 2003)

กรณี 3 มหาวิทยาลัยรัฐเปลี่ยนผ่านสู่การเรียนการสอนแบบผสมผสาน

- กลไกสื่อสารและความยุติธรรมโดย จัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ระหว่างคณาจารย์และนักศึกษา อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนผ่านอย่างโปร่งใส เปิดช่องทางทักท้วงโดยไม่กระทบความสัมพันธ์ทางวิชาการ (Kotter & Schlesinger, 1979)
- การพัฒนาความสามารถโดย จัดฝึกอบรมสั้นแบบ Micro-teaching และสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) รายเดือน เพื่อลดความกังวลและเพิ่มความเชี่ยวชาญร่วมกัน (Rogers, 2003)
- การยึดให้ติดโดย ปรับเกณฑ์การประเมินผลงานและตำแหน่งทางวิชาการให้รองรับวิธีการสอนแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดการยอมรับในเชิงโครงสร้าง (Schein, 2010)

ข้อสังเกตเชิงปฏิบัติร่วมกัน คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการรักษาจังหวะการสื่อสารที่โปร่งใส การสร้างชัยชนะระยะสั้นที่ชัดเจน และการจัดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้ มักจะเร่งการยอมรับและลดแรงต้านได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรไทย ที่มีมิติความสัมพันธ์ (Relationship) และความชอบธรรมของกระบวนการ (Fairness) มีน้ำหนักไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าคำสั่งอย่างเป็นทางการ

ยุคพหุวิกฤต (Change Management in the Polycrisis Era)

งานศึกษาพัฒนาด้วยความเหลื่อมล้ำในบริบทไทยชี้ให้เห็นว่าการเร่งรัดพัฒนาโดยไม่คำนึงถึงบริบทเชิงพื้นที่และความสัมพันธ์เชิงอำนาจอาจยิ่งตอกย้ำความเหลื่อมล้ำ และผลักดันกลุ่มเปราะบางกลายเป็นผู้รับภาระหลักของวิกฤต (เชษฐา พวงหัตถ์, 2565). มุมมองนี้สอดคล้องกับการถกเถียงระดับโลกเกี่ยวกับยุคพหุวิกฤตที่เน้นทั้งความเชื่อมโยงเชิงระบบและการกระจายภาระที่ไม่เท่าเทียม ทำให้ประเด็นความเป็นธรรมเชิงโครงสร้างกลายเป็นหัวใจของการออกแบบการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

บริบทปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดโดยสภาวะความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นพร้อมกันหลายด้าน ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนจากแนวคิดการจัดการ "วิกฤตเดียว" ไปสู่การรับมือกับพลวัตที่เชื่อมโยงกันของวิกฤตหลายมิติ

ความหมายของพหุวิกฤต (Meaning of Polycrisis)

พหุวิกฤต (Polycrisis) หมายถึง สภาวะที่วิกฤตจากหลายมิติ เช่น สาธารณสุข เศรษฐกิจ ภูมิอากาศ ภูมิรัฐศาสตร์ และภัยไซเบอร์ เกิดขึ้นพร้อมกันอย่างมีนัยสำคัญ และที่สำคัญคือสิ่งเหล่านั้น เชื่อมโยงกัน (Interconnected) และ เสริมแรงกัน (Compounding) จนทำให้ผลลัพธ์โดยรวมมีลักษณะที่ไม่เป็นเชิงเส้น (Non-linear) มีความรุนแรงมากกว่าผลรวมของส่วนย่อย และยากต่อการคาดการณ์ด้วยโมเดลวิเคราะห์แบบแยกส่วน (Helbing, 2013; WEF, 2023)

แนวคิดนี้มุ่งเน้นที่ การพึ่งพากันของระบบ (System Interdependence) และการลุกลามตามลูกโซ่ (Cascading Failure) ซึ่งหมายความว่า จุดเสี่ยงหรือความผิดพลาดเล็กๆ ที่เกิดขึ้นในระบบหนึ่งอาจทำให้ระบบอื่น ๆ พลิกสถานะอย่างรวดเร็ว (Helbing, 2013) เช่น การระบาดใหญ่ที่ทำให้ห่วงโซ่อุปทานอาหารชะงัก พร้อม ๆ กับการเกิดภัยแล้งรุนแรงที่ส่งผลย้อนต่อต้นทุนพลังงาน

ความสำคัญของสภาวะพหุวิกฤต

ทำไมการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องปรับกรอบคิดให้สอดคล้องกับ "พหุวิกฤต"? มีเหตุผลหลักสามประการที่ต้องพิจารณาอย่างจริงจัง ดังนี้

1. ความเสี่ยงจาก "ผลข้างเคียงข้ามระบบ" สูงคือ การตัดสินใจเชิงนโยบายหรือมาตรการเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาหนึ่ง อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในมิติอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างคาดไม่ถึง ยกตัวอย่างเช่น มาตรการปิดเมืองเพื่อควบคุมสาธารณสุข อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อความมั่นคงทางรายได้ของครัวเรือน และห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อน (Boin et al., 2016)

2. หน้าต่างเวลาในการตอบสนองที่สั้นลง (Shorter Window of Response) คือ เนื่องจากความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันส่งผลให้สัญญาณเตือนเล็กๆ ลุกลามอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องอาศัยการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนข้อมูลที่สดใหม่ การเรียนรู้ขณะปฏิบัติ (Learning in Action) และความสามารถในการประสานงานข้ามขอบเขตอย่างทันท่วงที (Weick & Sutcliffe, 2007)

3. ปัญหาความเป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำถูกขยายคือ ภายใต้ภาวะพหุวิกฤต กลุ่มเปราะบางมักได้รับผลกระทบที่รุนแรงกว่าและมีความสามารถในการฟื้นตัวที่ช้ากว่า ดังนั้นการออกแบบมาตรการใด ๆ ต้องคำนึงถึงมิติของ ความเป็นธรรม (Equity) และการกระจายภาระอย่างจริงจัง เพื่อรักษาความชอบธรรมทางสังคมและความร่วมมือ (IPCC, 2022; Hynes et al., 2020)

ในบริบทของประเทศไทย การบริหารธุรกิจและการปกครองสาธารณะต้องเผชิญกับภาพนี้ อย่างชัดเจน การตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงน้ำหนักระหว่างความอยู่รอดขององค์กรในระยะสั้นกับการรักษาความยั่งยืนของคนและชุมชนในระยะยาวไปพร้อมกัน

องค์ประกอบของพหุวิกฤต

เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงระบบ ผู้เขียนสรุปองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้วิกฤตเหล่านั้นมีลักษณะรวมเป็น "Polycrisis"

1. การเชื่อมโยงของระบบ (Interdependence) คือ โครงข่ายที่ซับซ้อนทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ทำให้ความเสียหายเดินทางได้อย่างรวดเร็ว ไม่จำกัดอยู่แค่เพียงจุดเริ่มต้นของ เหตุการณ์ (Helbing, 2013)
2. การลุกลามและปฏิสัมพันธ์เชิงลูกโซ่ (Cascading and Compounding Effects) คือ เหตุการณ์หนึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่ง หรือเพิ่มความรุนแรงของวิกฤตอื่นที่กำลังเกิดขึ้นอยู่แล้ว (IPCC, 2022)
3. ความไม่เป็นเชิงเส้นและจุดเปลี่ยน (Nonlinearity and Tipping Points) คือ ความตึงเครียดที่สะสมสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานะของระบบโดยฉับพลัน ซึ่งหมายความว่า องค์กรจะต้อง พัฒนาความสามารถในการคาดการณ์และรับมือกับ "สิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่คาดหวัง" ได้
4. การกำกับดูแลข้ามพรมแดน (Transboundary Governance) คือ เนื่องจากปัญหาไม่หยุดที่ขอบเขตขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง การแก้ไขจึงต้องอาศัยกลไกการประสานงานข้ามหน่วยงานและข้าม ระดับการบริหารจัดการ (Boin et al., 2016)
5. ความคลุมเครือของข้อมูลและความขัดแย้งเชิงเรื่องเล่า (Information Ambiguity and Contested Narratives) คือ สัญญาณข้อมูลมักไม่สมบูรณ์ และมีเรื่องเล่าหลายชุดที่แข่งขันกันเพื่อครอบงำความจริง ผู้นำจึงต้องมึนบทบาทในการช่วย "ทำความเข้าใจร่วม" เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกแยกของการรับรู้ที่นำไปสู่การชะงักงันทางการปฏิบัติ (Weick & Sutcliffe, 2007)
6. ความเป็นธรรมและการกระจายภาระ (Equity and Burden Distribution) คือ เป็นองค์ประกอบเชิงจริยธรรมที่สำคัญ ซึ่งถามว่า ใครคือผู้รับผิดชอบของมาตรการ? หากปราศจากมิติความเป็นธรรม แรงดันทางสังคมย่อมเพิ่มสูงขึ้น และบั่นทอนความน่าเชื่อถือและความร่วมมือโดยรวม (Hynes et al., 2020)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อยุคพหุวิกฤต

ภาวะผู้นำที่สามารถนำองค์กรผ่านยุคพหุ วิกฤตต้องผสมผสานระหว่าง “ความไวต่อสัญญาณ” กับ “ความสามารถในการจัดการความคลุมเครือ” และ “ความเด็ดเดี่ยวเชิงคุณค่า” ข้อเสนอเชิงปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวและเครือข่ายโดย สร้างพื้นที่ให้ทีมแยกแยะ “โจทย์ปรับตัว” ออกจาก “ปัญหาเทคนิค” มุ่งเน้นการตั้งคำถามที่เปิดไปสู่การเรียนรู้ และเอื้อต่อปฏิสัมพันธ์แบบเครือข่ายมากกว่าการสั่งการแบบดั้งเดิม (Heifetz et al., 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018)

2. วินัยในการประเมินสถานการณ์ (Situational Awareness and Sensemaking) โดย สร้าง "วงสนทนา sensemaking" สั้น ๆ และสม่ำเสมอ เพื่อระบุสิ่งที่รู้ สิ่งที่ไม่รู้ และสมมติฐานที่กำลังนำทางองค์กรอยู่ การทำเช่นนี้เป็นการกระชับเส้นทางการตัดสินใจและจุดทดสอบสมมติฐานให้สั้นลง (Weick & Sutcliffe, 2007)

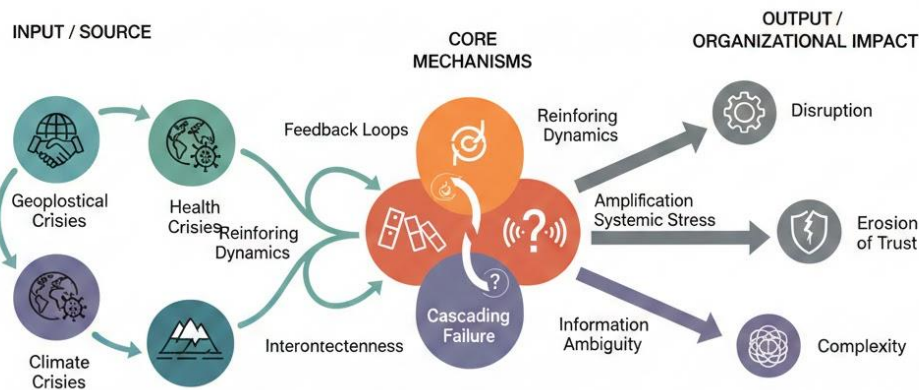
3. การวางแผนฉากทัศน์และการสำรองทางเลือก (Scenario Planning and Portfolio of Options) โดย ใช้ชุดของฉากทัศน์ที่ไม่ก็ชุดแต่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงเพื่อทดสอบความทนทานของกลยุทธ์และจัดพอร์ตโฟลิโอการทดลองขนาดเล็กหลายแนวทาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการค้นพบกลยุทธ์ที่สามารถปรับตัวได้ (Schoemaker, 1995; Doz & Kosonen, 2008)

4. วิศวกรรมความยืดหยุ่นเชิงปฏิบัติการ (Resilience Engineering) โดย องค์กรต้องถูกออกแบบให้เป็นระบบที่มีความน่าเชื่อถือสูง (High Reliability Organization – HRO) ซึ่งหมายถึงการออกแบบให้ "ล้มแล้วไม่ถล่มทั้งระบบ" โดยการเพิ่มช่องว่างความปลอดภัย (Slack) การเฝ้าระวังสัญญาณอ่อน และการซ้อมรับมือเหตุการณ์ผิดพลาดอยู่เสมอ (Hollnagel et al., 2006; Weick & Sutcliffe, 2007)

5. ความว่องไวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) โดย พัฒนาสมรรถนะในการสลับโหมดอย่างรวดเร็วระหว่างการสำรวจโอกาสใหม่ (Exploration) และการสกัดกั้นความเสี่ยง (Exploitation) รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างที่สามารถยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกได้ (Doz & Kosonen, 2008; Taleb, 2012)

6. โครงสร้างงานข้ามขอบเขตโดย จัดตั้งศูนย์บัญชาการที่รวมข้อมูลและอำนาจตัดสินใจหลักไว้ด้วยกัน (เช่น รูปแบบ EOC/ICS) และกำหนดข้อตกลงล่วงหน้าเรื่องการแบ่งบทบาททรัพยากร และขอบเขตการตัดสินใจในภาวะฉุกเฉิน (Boin et al., 2016)

สำหรับองค์กรไทย การเริ่มต้นจาก “พิธีกรรมเล็ก ๆ ที่มีวินัย” เช่น การเช็กอินความเสี่ยงแบบข้ามฝ่ายรายวัน การซ้อมฉากทัศน์สั้น ๆ และการจัดทำแดชบอร์ดที่แสดงตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicators) ที่เห็นร่วมกัน จะช่วยยกระดับสมรรถนะการรับมือพหุวิกฤตได้โดยไม่ต้องอาศัยการปฏิรูปโครงสร้างขนาดใหญ่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กลไกการขับเคลื่อนของพหุวิกฤต (Polycrisis)

ที่มา: ธนวิญญู สดุงเหลื่อม (2569)

ภาวะผู้นำแห่งความเมตตาต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต

ประเด็นสำคัญของยุคพหุวิกฤตคือ การที่ความไม่แน่นอนเชื่อมโยงกันจนทำให้การควบคุมสั่งการแบบเส้นตรงไม่สามารถทันกับจังหวะของเหตุการณ์ได้ ผู้นำจึงต้องผนวกความสามารถเชิงเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงเข้ากับความสามารถอันอ่อนไหวของมนุษย์ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลจริงจากแนวหน้าจะสามารถทะลุถึงโต๊ะตัดสินใจและนำไปสู่การปรับตัวอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำแห่งความเมตตาทำหน้าที่เป็น “โครงสร้างรองรับ” (Enabling Structure) ของการเปลี่ยนแปลงในบริบทนี้ผ่านกลไกที่เสริมซึ่งกันและกัน 4 ประการ

1. การเร่งวงจรการเรียนรู้ผ่านความปลอดภัยทางจิตใจ (Edmondson, 2019)
2. การช่วยให้เกิดความชัดเจนท่ามกลางความคลุมเครือผ่านการทำความเข้าใจร่วม (Weick, 1995)
3. การลดแรงต้านต่อมาตรการใหม่ผ่านความยุติธรรมของกระบวนการ (Kim & Mauborgne, 1997; Colquitt et al., 2001)
4. การเอื้อให้เกิดความเร็วในการตอบสนองด้วยการกระจายอำนาจในกรอบที่ชัดเจน (Weick & Sutcliffe, 2007)

องค์ความรู้ใหม่ (Emerging Knowledge)

การสังเคราะห์เชิงกลไกและการขยายขอบเขตการประยุกต์ (Intellectual Contribution) โดยบทความนี้ให้ข้อมูลการเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ โดยการสังเคราะห์และเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ช่วยเลื่อนกรอบคิดจาก “ความเมตตาเชิงคุณธรรม” ไปสู่ “ความเมตตาเชิงกลไกการกำกับดูแล” สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤต ดังนี้

1. การจัดวางความเมตตาเป็นกลไกเชิงโครงสร้างพื้นฐาน (Mechanistic Framing) โดยยกระดับสถานะของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาจาก “คุณลักษณะส่วนบุคคล” ของผู้นำ ไปสู่ “คุณสมบัติของระบบการตัดสินใจและการประสานงาน” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถออกแบบ วัดผล และพัฒนาได้ (Worline & Dutton, 2017) การมองเช่นนี้เปิดโอกาสให้การลงทุนในความเมตตาเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างความรู้สึที่ดี

2. การเสนอแบบจำลองปฏิสัมพันธ์สี่ชั้น (Four-Layered Interaction Model) ซึ่งบทความนี้เสนอการสังเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจง โดยระบุ ตัวสื่อกลาง (Mediators) สี่ชุดที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตใจ – การทำความเข้าใจร่วม – ความยุติธรรมของกระบวนการ – การกระจายอำนาจอย่างมีกรอบ ซึ่งตัวสื่อกลางเหล่านี้ทำหน้าที่เป็น “ช่องทางแห่งความไว้วางใจ” ที่แปลงความสามารถเห็นอกเห็นใจของผู้นำให้ไปขับเคลื่อนผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความไม่แน่นอนสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Edmondson, 2019; Weick, 1995; Kim & Mauborgne, 1997)

3. การระบุเงื่อนไขกำกับเฉพาะบริบท (Context-specific Moderation) โดยได้เสนอข้อสังเกตเชิงวิจยารณญาณที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นสูง (High Hierarchy Culture) ว่า ผลเชิงบวกของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด ต้องอาศัยการออกแบบ “พิธีกรรมการมีส่วนร่วม” ที่เป็นระบบและให้ความปลอดภัย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลและความท้าทายอย่างสร้างสรรค์ โดยไม่กลายเป็นการตัดสินใจที่ลำเอียงตามอารมณ์หรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Schein, 2010)

4. การสร้างชุดสมมติฐานเชิงประจักษ์สำหรับยุค Polycrisis (Empirical Hypotheses for the Polycrisis Era) ซึ่งมีการเสนอชุดสมมติฐาน (H1-H4) ที่มีความใหม่เชิงประจักษ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงการเพิ่มขึ้นของการรายงานสัญญาณเสี่ยงเข้ากับความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม และบทบาทของความยุติธรรมเชิงกระบวนการในการลดแรงต้าน ซึ่งเปิดพื้นที่สำหรับการวิจัยในอนาคตด้วยแบบวิธีผสม โดยเน้นการติดตาม ตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicators)

5. การสังเคราะห์กรอบการปฏิบัติการสำหรับองค์กรไทย (Abridged Actionable Framework) โดยบทความสรุปด้วยการย่อหลักการที่ซับซ้อนให้เป็นชุดเครื่องมือปฏิบัติการที่เข้าใจง่าย ได้แก่ “สามชั้นสื่อสาร—สองวงเรียนรู้—หนึ่งกรอบอำนาจเฉพาะหน้า” ซึ่งเป็นแนวทางที่รวมหลักการของ HRO (High

Reliability Organizing) เข้ากับความเข้าใจในจิตวัฒนธรรมไทย เพื่อเสริมความไว้วางใจขององค์กรในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

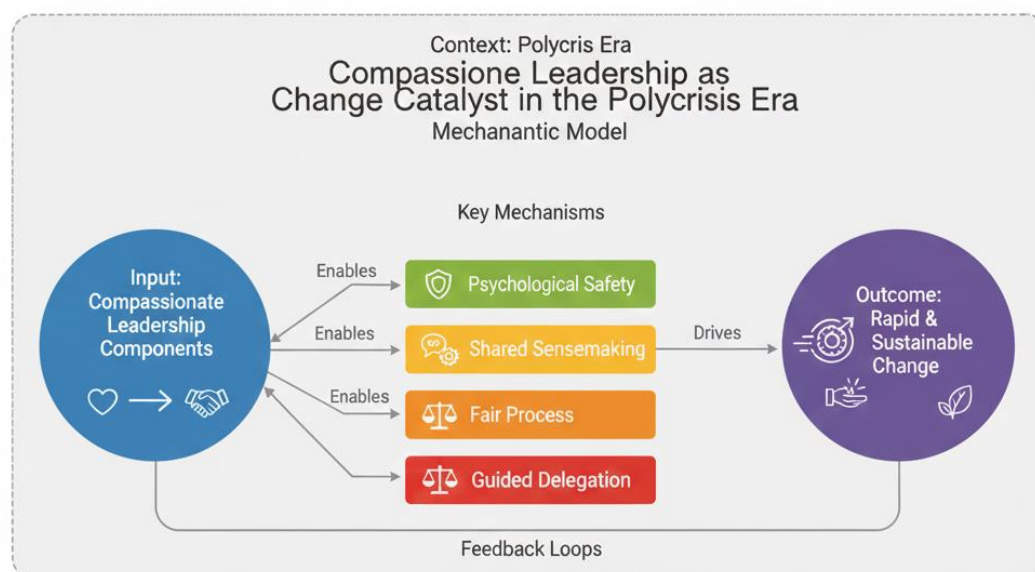
บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงในยุคพหุวิกฤตไม่อาจพึ่งพาเพียงเครื่องมือเชิงเทคนิคและการออกแบบโครงสร้าง หากแต่ต้องบูรณาการมิติอารมณ์และความสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าอย่างเป็นระบบ โดยภาวะผู้นำแห่งความเมตตาทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมระหว่างโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงกับประสบการณ์ของผู้คน ผ่านกระบวนการสังเกตและรับรู้ความทุกข์ การตีความร่วม การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา และการลงมือกระทำอย่างเป็นธรรม

ในเชิงทฤษฎี บทความได้เสนอกรอบอธิบายเชิงกลไกของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาในบริบทการเปลี่ยนแปลง และแบบจำลองปฏิสัมพันธ์สี่ชั้นที่ชี้ให้เห็นบทบาทของปฏิสัมพันธ์รายวัน บรรทัดฐานองค์กร และบริบทพหุวิกฤตที่ซ้อนทับกัน นอกจากนี้ยังเสนอชุดตัวแปรสื่อกลางและตัวแปรกำกับ (เช่น ความปลอดภัยทางจิตวิทยา การรับรู้ความเป็นธรรม การรับรู้ความชัดเจนของสัญญาณ) เพื่อเป็นสมมติฐานสำหรับการทดสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการนำความเมตตาไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในเชิงการจัดการและนโยบาย ภาวะผู้นำแห่งความเมตตาที่บทความนี้เสนอ ไม่ได้หมายถึงความอ่อนโยนเชิงศีลธรรมอย่างลอย ๆ แต่เป็นชุดสมรรถนะเชิงปฏิบัติที่ผู้นำสามารถออกแบบและฝึกฝนได้ ตั้งแต่การเปิดพื้นที่รับฟังอย่างลึกซึ้ง การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่ยุติธรรม การสร้างตัวชี้วัดแบบนำ (leading indicators) สำหรับติดตามสัญญาณความเสี่ยงและความเปราะบาง ไปจนถึงการออกแบบโครงสร้างรองรับการเรียนรู้และการฟื้นตัวของระบบในสถานะที่ไม่แน่นอน

สำหรับการศึกษาต่อไป บทความเสนอให้มีการทดสอบกรอบคิดนี้ในบริบทที่หลากหลาย ทั้งในองค์กรรัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมถึงในระดับนโยบายสาธารณะที่ต้องเผชิญพหุวิกฤตข้ามพรมแดน นอกจากนี้ยังควรสำรวจเงื่อนไขเชิงวัฒนธรรม อำนาจ และลำดับชั้น ที่อาจเอื้อต่อหรือจำกัดศักยภาพของภาวะผู้นำแห่งความเมตตาในการเป็นตัวเร่งของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเติมเต็มความเข้าใจเกี่ยวกับการนำความเป็นมนุษย์กลับเข้าสู่แกนกลางของการจัดการการเปลี่ยนแปลงในโลกที่พร้อมแตกหักได้ตลอดเวลา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: โมเดลภาวะผู้นำแห่งความเมตตาเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงในยุควิกฤต (Compassionate Leadership as a Change Catalyst in the Polycrisis Era)

ที่มา: ธนวิทย์ สดุงเหลื่อม (2569)

เอกสารอ้างอิง

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59–96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Helbing, D. (2013). Globally networked risks and how to respond. *Nature*, 497(7447), 51–59. <https://doi.org/10.1038/nature12047>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate.
- Hynes, W., Lees, M., & Müller, J. M. (2020). *Systemic resilience: Implications for public policy*. OECD Policy Paper. <https://www.oecd.org/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability*. Cambridge University Press.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65–75.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218. <https://doi.org/10.1002/job.508>
- Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.05.004>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Tooze, A. (2022). Welcome to the world of the polycrisis. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/>
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2546). การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต. วิญญูชน. <https://www.car.chula.ac.th/display7.php?bib=1588422>
- โกวิทย์ พวงงาม. (2548). การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต (พิมพ์ครั้งที่ 5, แก้ไขเพิ่มเติม). วิญญูชน. <https://library.nhrc.or.th/en/media/1954>
- เชษฐา พวงหัตถ์. (2565). การพัฒนาที่เหลื่อมล้ำ—ใครตกเป็นเหยื่อ?: ข้อพิจารณาจากมุมมองทฤษฎีกระแสหลัก. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 14(2), 1–30. <https://journal.lib.buu.ac.th/index.php/poleco/article/view/4243>
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2561). ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: Good governance and corporate social responsibility. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. http://docs.nhrc.or.th/view_book/ID/11075/
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2561). ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม: Good governance and corporate social responsibility. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <https://www.botlc.or.th/item/book/01000078539>

ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์
Smart Leadership and Change Management of
Educational Administrators in the Artificial Intelligence Era

ลัทธวรรณ วงษ์โพย^{1*}, พระสุธีวีริธรรม^{2*}

Lattawan Wongpoy ^{1*}, Phrasutheevajiradhamma ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: wongpoylattawan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการบริหารจัดการ โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาค การศึกษาพร้อมสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การเรียนรู้ดิจิทัลและทักษะแห่งอนาคต ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการวางแผนนโยบาย บริหารจัดการและสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด (Smart Leadership) เป็นการผสมผสานความฉลาดทางปัญญา อารมณ์ การเรียนรู้ ต่อเนื่องและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและ นวัตกรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence and Emotional Leadership) 2) มีความฉลาดทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence and Spiritual Leadership) 3) มีพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำ (Character and Behavior of Leader) 4) มีการใช้เหตุผลและภูมิปัญญา (Rational Thinking and Professional Wisdom) และ 5) มีการสร้างแรงบันดาลใจและผลกระทบต่อผู้อื่น (Inspiration and Influence) รวมทั้งการนำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือชุมชนปรับตัวและพัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องใช้แนวคิด ทฤษฎี และพฤติกรรมหลากหลายเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยจะต้องภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ประกอบด้วย 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน (Clear Communication of Vision and Goals) 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) 3) การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ (Participation and Collaboration) 4) การพัฒนาบุคลากร และสนับสนุนการเรียนรู้นวัตกรรม (Personnel Development and Support for Innovative Learning) 5) การจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์ (Emotional and Relationship Management) 6) การสนับสนุน

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Facilitating Individual Change) และ 7) การคงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Sustainability of Change and Cultivating Organizational Culture) สรุปได้ว่าในยุคปัญญาประดิษฐ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดร่วมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อรับมือกับความท้าทายยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากร สนับสนุนนวัตกรรม และบริหารความสัมพันธ์ภายในองค์กร การผสมผสานแนวทางนี้ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน กระตุ้นคุณภาพการศึกษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคปัญญาประดิษฐ์

Abstract

This article proposes the concept of the era of Artificial Intelligence (AI), technology played a crucial role in the economy, society, education, and management. It enhances efficiency, reduces costs, and drives new innovations. In the education sector, AI supports personalized learning, digital learning, and the development of future skills. Therefore, educational administrators play a key role in policy formulation, management, and creating an environment that is conducive to learning. Smart Leadership is a combination of intellectual intelligence, emotional intelligence, continuous learning, and adaptability to change. It is a vital factor in driving educational quality and sustainable innovation. Educational administrators who possess smart leadership demonstrate 1) Emotional Intelligence and Emotional Leadership 2) Spiritual Intelligence and Spiritual Leadership 3) Leader Character and Behavior 4) Rational Thinking and Professional Wisdom and 5) Inspiration and Influence. Moreover, Change Leadership is an essential process that enables organizations or communities to adapt and progress toward sustainable success. Educational administrators must apply various concepts, theories, and behaviors to drive effective change. Smart leadership consists of the following components 1) Clear Communication of Vision and Goals 2) Motivation and Inspiration 3) Participation and Collaboration 4) Personnel Development and Support for Innovative Learning 5) Emotional and Relationship Management 6) Facilitating Individual Change and 7) Sustainability of Change and Cultivating Organizational Culture. In summary, in the era of artificial intelligence, educational

administrators must possess smart leadership alongside systematic change management to effectively address emerging challenges. Leaders must communicate a clear vision, motivate others, promote participation, develop personnel, support innovation, and manage relationships within the organization. The integration of these two approaches enables institutions to continuously adapt, build a sustainable organizational culture, enhance educational quality, and improve the learning environment in the long term.

Keywords: Smart Leadership, Change Management, Educational Administrators, Artificial Intelligence Era

บทนำ

ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การศึกษาเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบอย่างสำคัญ เนื่องจาก AI สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต อย่างไรก็ตาม การนำ AI มาใช้ยังมาพร้อมความท้าทาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการวางนโยบาย การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดความยั่งยืนและปลอดภัย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุค AI โดยมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ บริหารจัดการทรัพยากร พัฒนาครูและบุคลากร ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม การทำหน้าที่ดังกล่าวต้องอาศัย ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดซึ่งหมายถึงความสามารถในการผสมผสานความฉลาดทางปัญญา อารมณ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องคิดเชิงกลยุทธ์ รอบคอบ ใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับตัวรับมือความท้าทายจากเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับยุคปัญญาประดิษฐ์

ความเป็นมาและความสำคัญของยุคปัญญาประดิษฐ์

ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตมนุษย์อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งถือเป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา ซึ่งปัญญาประดิษฐ์ ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเลียนแบบกระบวนการคิดการเรียนรู้และการตัดสินใจของมนุษย์ ส่งผลให้องค์กรและสถาบันต่าง ๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุนและสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง (Russell and Norvig, 2021) และในด้านเศรษฐกิจ AI ได้รับการยอมรับว่าเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของ ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างการผลิต การจัดการข้อมูล และการให้บริการภาครัฐและเอกชน (Schwab, 2017) ขณะเดียวกัน สังคมก็ได้รับผลกระทบจากการประยุกต์ใช้ AI ในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นระบบขนส่งอัจฉริยะ การแพทย์แม่นยำ หรือแพลตฟอร์มการสื่อสารที่ใช้ Machine Learning ในการปรับแต่งเนื้อหา (Haenlein and Kaplan, 2019) ในภาคการศึกษาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัล (Digital Learning) และการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ที่อาศัย AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาทักษะผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต (Luckin et al., 2016) และการเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI Era) ไม่เพียงแต่สร้างโอกาสแต่นำมาซึ่งความท้าทายด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัวและความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลที่สังคมจำเป็นต้องให้ความสำคัญและกำหนดแนวทางการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ (Brynjolfsson and McAfee, 2017) ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจถึงความเป็นมาและความสำคัญของยุคปัญญาประดิษฐ์จึงเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนานโยบายและการบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ นอกจากนี้ ความสำคัญของปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาของไทยได้ส่งผลกระทบต่อทุกมิติของสังคมโลกโดยเฉพาะ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคโนโลยีสำคัญในการขับเคลื่อนและได้ตระหนักถึงความสำคัญของ AI และได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมถึงนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการ บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อพัฒนากำลังคนและยกระดับคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2018) ซึ่งในแวดวงการศึกษา AI ได้เข้ามามีบทบาทในการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน จากรูปแบบดั้งเดิมสู่การเรียนรู้แบบดิจิทัลและการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) โดยการใช้ระบบ AI วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนเพื่อออกแบบเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล (Luckin et al., 2016) สิ่งนี้ช่วยส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และเตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมสำหรับอนาคต เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และทักษะดิจิทัล (World Economic Forum, 2020)

ในด้านการศึกษาในประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงบทบาทของ AI ในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน โดยการพัฒนาห้องเรียนดิจิทัล ระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์ และการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565) นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังได้กำหนดให้การพัฒนาคนไทยด้วยทักษะดิจิทัลและการใช้ AI เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งความสำคัญของ AI ในการศึกษาไทยไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และการจัดการศึกษา แต่ยังมีบทบาทในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนในทุกภูมิภาคเข้าถึงแหล่งความรู้และสื่อดิจิทัลได้มากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ AI ในการศึกษาของไทยยังเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2563) อีกทั้ง การศึกษาไทยในยุคปัญญาประดิษฐ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงนโยบาย การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะครูและนักเรียน และการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม เพื่อให้ระบบการศึกษาสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับ UNESCO (2021) ที่ได้กล่าวว่า AI ในการศึกษาไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน แต่ยังมีบทบาทในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลเข้าถึงแหล่งความรู้และทรัพยากรการเรียนรู้ดิจิทัลได้มากขึ้นและการพัฒนา ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ AI อย่างเหมาะสม ถือเป็นประเด็นสำคัญในการยกระดับระบบการศึกษาไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและการนำ AI มาใช้ในการศึกษาไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี ความตระหนักรู้ด้านจริยธรรม และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและนักเรียน (Haenlein and Kaplan, 2019)

สรุปได้ว่า ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีความเป็นมาและความสำคัญ ต่อเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และผลักดันนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาคการศึกษา AI ยังสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การเรียนรู้ดิจิทัล และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ก็ทำให้เกิดความท้าทาย เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความพร้อมของเทคโนโลยี และประเด็นด้านจริยธรรม ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทและความสำคัญของยุค AI จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานโยบาย การบริหารจัดการ และการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอย่างยั่งยืน

ผลกระทบของยุคปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุกมิติ ทั้ง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการบริหารเชิงนโยบาย โดย AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และผลักดัน การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคมโลก (Russell and Norvig, 2021) ในด้านเศรษฐกิจ AI เป็นหัวใจของ เศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรม 4.0 ทำให้แรงงานต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ของ ตลาดแรงงาน (Schwab, 2017; Brynjolfsson and McAfee, 2017) ด้านสังคม AI ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต ผ่านบริการอัจฉริยะต่าง ๆ แต่ก็สร้างความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและความเสี่ยงด้านเตรียมผู้เรียนสู่ทักษะใน อนาคต (Luckin et al., 2016) ในด้านนโยบาย AI สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจที่ แม่นยำ แต่จำเป็นต้องมีกรอบกฎหมายและจริยธรรมเพื่อป้องกันอคติและการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล (OECD, 2019)

สรุปได้ว่า ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการบริหารจัดการ โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ส่งเสริมนวัตกรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม AI ยัง สร้างความท้าทาย เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล และความจำเป็นในการ พัฒนาทักษะบุคลากร ทำให้การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และการจัดทำ กฎหมายกำกับดูแล เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การใช้ AI เกิดความยั่งยืนและปลอดภัย

แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยผู้ยัยบริหารสถานศึกษามีบทบาททั้งในด้านการบริหารจัดการ การวางแผน การ ควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากมุมมองทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำทางการศึกษา ที่มีหน้าที่สร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ (รุ่งฤดี ศรีสุข, 2561) นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีหน้าที่วางแผนนโยบาย จัดการทรัพยากร และประสานงานกับชุมชน และหน่วยงานภายนอกเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) และยังกล่าวได้อีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ใช้ความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยคำนึงถึงประสิทธิผลทางการศึกษาและความ ต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ (ไอสด สุทธิพงษ์, 2548; เกียรติชัย กาญจนเศรษฐ์, 2550) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาททั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหาร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่เป็น

ผู้จัดการงานภายในโรงเรียนเท่านั้นแต่ยังเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีบทบาทในการวางแผน บริหารจัดการ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดการทรัพยากร วางนโยบาย และประสานงานกับชุมชน ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างยั่งยืน เนื่องจากต้องรับผิดชอบทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาครูและบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และการประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ในมิติด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูทำงานได้เต็มศักยภาพ และกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (รุ่งฤดี ศรีสุข, 2561; เกียรติชัย กาญจนเศรษฐ์, 2550) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและนักเรียนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (โอสธ สุธิพงษ์, 2548) ผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ทั้งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยต้องจัดการด้านวิชาการ งานบุคคล วัฒนธรรม และการสร้างความร่วมมือกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้คุณภาพการศึกษาเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน การบริหารงานวิชาการยังรวมถึงการวางแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาหลักสูตร การวัดและประเมินผล และการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง (สุรีพร แก้วโพธิ์, 2561; พุทธ มัยยา คง, 2567) ขณะเดียวกัน การพัฒนาทักษะผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการสื่อสารกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ (อรุณี ทองนพคุณ, 2558) สุดท้าย ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างโรงเรียนคุณภาพผ่านการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ พร้อมทั้งการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ภัทรินกร พันเดช, 2566)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผ่านการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาครู การจัดการทรัพยากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงสุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องพัฒนาทักษะ ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด

ความหมายของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด

ในยุคปัจจุบันที่องค์กรและสังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการนำแนวคิดภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดมาใช้ในการบริหารจัดการกลายเป็นเรื่องสำคัญเป็นรูปแบบการนำที่ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดรวมทั้งความสามารถทางปัญญา (Cognitive Intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ต่อเนื่องเข้าไว้ด้วยกัน (Iannotta, 2020; Springs, 2024) โดยผู้นำที่มีลักษณะที่ชาญฉลาดนี้จะสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Abood, Al-Hisnawi, and Alwan, 2023; Johnson, Huesing, Ludema, and Hinds, 2022) อีกทั้ง ผู้นำที่ชาญฉลาดผู้ที่มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ ความรอบรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ และการยึดมั่นในแนวทางการทำงานของตนอย่างมั่นคง มีความ “ชาญฉลาด” ของผู้นำมิได้วัดจากรูปลักษณ์ภายนอกแต่หมายถึงสติปัญญาและความสามารถทางความคิดในการแสดงศักยภาพต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งคำว่า “ชาญฉลาด” (Smart) ยังสะท้อนถึงผู้นำที่ได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานจริง (Kumar, Anandand Nandedkar (2024) นอกจากนี้ Gomaa (2024) ยังกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการชี้นำ สร้างแรงจูงใจ แนะนำ และจัดการบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร เป็นการผสมผสานประสบการณ์และองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูง เข้ากับความซื่อสัตย์ส่วนบุคคลและส่วนรวม ภายใต้บริบทและวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันและภาวะผู้นำอย่างชาญฉลาด (Smart Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความสามารถทางความคิดและทักษะทางสังคม เพื่อบริหารจัดการทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำประเภทนี้มีคุณลักษณะ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวได้ดี ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทีม และความเป็นอยู่ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-Being) คือความรู้สึถึง ความหมายและเป้าหมายในชีวิต รวมถึงความรู้สึกเชื่อมโยงกับสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า ทัศนคติในบริบทการทำงานว่าเป็นระดับที่พนักงานรู้สึกว่างานของตนมีความหมาย ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความสงบ ความพอใจและความสามารถในการรับมือกับความเครียด และความภักดีในองค์กร (Organizational Loyalty) คือ ความผูกพันและความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การมีอัตลักษณ์ร่วม และความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร โดยถือว่าเป็นความสัมพันธ์สองทางที่องค์กรให้ผลตอบแทน และพนักงานก็ตอบแทนด้วยความภักดี (Rasha, Salih, Hisnawi, and Bushra, 2023)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการผสมผสานความฉลาดทางปัญญา อารมณ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีลักษณะสำคัญคือ ความรอบรู้ รอบคอบ คิดเชิงกลยุทธ์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ ผู้นำใช้ทั้ง

ประสบการณ์และองค์ความรู้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ และความภักดีต่อองค์กร พร้อมยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด

ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคที่สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในปัจจุบันไม่เพียงต้องมีความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ต้องสามารถคิดอย่างรอบด้าน ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล เข้าใจผู้คน และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น ซึ่ง Yudelowitz, Koch and Robin. (n.d.) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำอย่างชาญฉลาด (Smart Leadership) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อสถานการณ์เท่านั้น แต่ยังมีวิสัยทัศน์ในการริเริ่มและผลักดันองค์กรหรือสังคมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและมีคุณภาพโดยแก่นแท้ของภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ที่ความรู้หรือทักษะทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว หากแต่อยู่ที่ “ตัวตน” ของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ ความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ และคุณธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความศรัทธาจากผู้ตาม ผู้นำที่แท้จริงจึงควรเป็นผู้ที่ยึดมั่นในคุณลักษณะดังกล่าวอย่างมั่นคงและต่อเนื่องและการเป็นผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่ที่ตำแหน่งทางการในองค์กร บุคคลใดก็ตามสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ หากมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงสะท้อนออกมาผ่านการกระทำที่มีคุณภาพ มากกว่าการประกาศบทบาทหรือตำแหน่งที่ปรากฏเพียงบนกระดาษ ซึ่งพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำยังมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อทีมงานและองค์กรโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ มีจริยธรรม และมุ่งนำพาผู้อื่นไปสู่ทิศทางที่สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจึงไม่ใช่เพียงทฤษฎีในเชิงแนวคิด แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความเจริญงอกงาม และคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้นและยังสอดคล้องกับของ Kumar, Anand and Nandedkar (2024) ได้ให้ความเห็นว่า การรับมือกับความท้าทายในโลกยุค VUCA ประกอบไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถทางสติปัญญา รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ปรับตัวได้ ยึดมั่นคุณธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ช่วยให้องค์กรและสังคมรับมือความท้าทายได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด

ในการบริหารจัดการและการนำองค์กรจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถรอบด้าน โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผสมผสานความสามารถทางสติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ ความ

ยืดหยุ่นในการปรับตัวและคุณธรรมเข้าด้วยกันและภาวะผู้นำประเภทนี้ไม่ได้เน้นเพียงการบริหารจัดการเชิงเทคนิค แต่ให้ความสำคัญกับการใช้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดไว้หลากหลายองค์ประกอบโดย Yudelowitz, Koch and Robin. (n.d.) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ คือ ผู้นำที่ดีไม่ใช่แค่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นผู้ผลักดันให้เกิดความก้าวหน้า 2) บุคลิกภาพ (Character) สำคัญกว่ากลยุทธ์ (Strategy) คือ ผู้นำที่แท้จริงต้องมีจริยธรรม ความจริงใจ ความรับผิดชอบ และบุคลิกภาพที่น่าไว้วางใจ 3) “ตัวตนของผู้นำ” คือ แก่นของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่แท้จริงคือผู้ที่แสดงออกด้วยคุณภาพและค่านิยมไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ 4) ภาวะผู้นำคือชุดของคุณลักษณะ วัฒนธรรม บทบาท ทักษะและการกระทำ คือ การเป็นผู้นำไม่ใช่แค่ทฤษฎี แต่คือการแสดงออกในทุกการกระทำในชีวิตประจำวัน 5) พฤติกรรมของผู้นำมีผลสะท้อนกว้างไกล คือ ผู้นำถูกจับตามองเสมอโดยพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อองค์กรทั้งในแง่บวกและลบอย่างรุนแรง และ Kumar, Anand and Nandedkar (2024) ได้ให้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดไว้ 4 องค์ประกอบที่ช่วยทำให้ผู้นำมีความสามารถมีประสิทธิภาพและมีความเป็นกลยุทธ์การทำงานที่สูงขึ้น ดังนี้ 1) ความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) คือ ความสามารถในการควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสุขและกลมเกลียว ช่วยเพิ่มความเข้าใจในบทบาททางสังคม เสริมสร้างความสัมพันธ์ และพัฒนาทักษะการฟัง 2) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ ศิลปะแห่งการควบคุมอารมณ์และปฏิกิริยา เพื่อรับมือกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ควบคุมการตอบสนองทางอารมณ์ให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้ง 3) ภูมิปัญญาทางวิชาชีพ (Professional Wisdom) คือ ความสามารถในการเข้าใจและประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในองค์กร เพื่อบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะตัว มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ ส่งผลให้เกิดแนวทางที่ก้าวหน้าและสามารถบริหารจัดการคนได้อย่างรอบด้าน และ 4) ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence) คือ มีความสำคัญในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และรักษาสมดุลภายในจิตใจ ช่วยเสริมความเข้มแข็งภายใน ทำให้อารมณ์สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก ส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจ และเพิ่มความมั่นใจ นอกจากนี้ Gomaa (2024) ยังได้ให้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) 2) ภาวะผู้นำทางเหตุผล (Rational Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) โดยภาวะผู้นำอัจฉริยะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบรรลุความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคส่วนสุขภาพ โดยการผสมผสานความสามารถทางอารมณ์ เหตุผล และจิตวิญญาณ เพื่อชี้นำบุคลากรและองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด เป็นแนวคิดสำคัญที่เน้นการผสมผสานความสามารถที่หลากหลายซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรในยุคปัจจุบัน

ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence and Emotional Leadership) คือ พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำส่งผลต่อผู้อื่นซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เน้นการควบคุมอารมณ์ สร้างแรงบันดาลใจ และลดความขัดแย้งในองค์กร 2) ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence and Spiritual Leadership) คือการเน้นตัวตนของผู้นำและคุณธรรมรวมถึงบุคลิกภาพที่สำคัญกว่ากลยุทธ์ อีกทั้งเน้นคุณธรรม ความสมดุลภายใน และค่านิยมที่มั่นคงในการนำองค์กร 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำ (Character and Behavior of Leader) คือ บุคลิกภาพสำคัญกว่ากลยุทธ์ พฤติกรรมผู้นำส่งผลสะท้อนกว้างไกล พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยที่กำหนดทิศทางองค์กร 4) การใช้เหตุผลและภูมิปัญญา (Rational Thinking and Professional Wisdom) คือ ภาวะผู้นำทางเหตุผลและภูมิปัญญาทางวิชาชีพที่ให้ความสำคัญกับการนำเชิงคุณลักษณะและการกระทำซึ่งผู้นำต้องใช้เหตุผล ความรู้ และประสบการณ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจและผลกระทบต่อผู้อื่น (Inspiration and Influence) คือ พฤติกรรมของผู้นำส่งผลกว้างไกล การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำขาดแคลนต้องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตามและบรรยากาศองค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลดความต้านทาน และส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่น ตลอดจนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการองค์กรสมัยใหม่เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางสังคม การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากร กระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเน้นที่การปรับโครงสร้างหรือเทคโนโลยี แต่ยังให้ความสำคัญกับการจัดการด้านมนุษย์ โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากร การลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการปรับตัวอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Hiatt, 2006; Kotter, 2012) ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐ หรือภาคการศึกษา การมีแนวทางและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความท้าทายและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Armenakis และ Bedeian (1999) ได้อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการกับปัจจัยที่ซับซ้อน โดยแบ่ง

ออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (Content) บริบทที่เกิดการเปลี่ยนแปลง (Context) และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) งานวิจัยชี้ว่าผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสามมิติ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ Burnes (2017) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความเข้าใจในพลวัตขององค์กรและการปรับตัวเชิงระบบ โดยเน้นการบูรณาการระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน หากผู้บริหารละเลยปัจจัยด้านมนุษย์

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรปรับตัวต่อเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นสร้างความเข้าใจ ลดความต้านทาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และความร่วมมือของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่นและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จในระยะยาว

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นับเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี องค์กรที่สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีโอกาสรอดและเติบโตได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ Kotter (1996) เน้นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกลไกที่จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวผ่านความไม่แน่นอนและสร้างโครงสร้างใหม่ที่ ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงมิได้เกิดขึ้นอย่างราบรื่นเสมอไป หากขาดการบริหารที่มีทิศทางและการนำที่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้เกิดความต้านทานและความล้มเหลว ในทัศนะของ Hiatt (2006) การบริหารการเปลี่ยนแปลงช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวต่อกระบวนการใหม่ ๆ และสร้างความเข้าใจร่วมกันได้อย่างมีระบบ องค์กรที่บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีมักจะสามารถลดผลกระทบเชิงลบ และสร้างโอกาสในการพัฒนา นวัตกรรมได้มากขึ้น อีกทั้ง Burnes (2017) ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงมิใช่เพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกลยุทธ์ระยะยาวในการสร้างความยั่งยืน การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือ สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้อง โดยตรงกับความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร Armenakis and Harris (2009) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น ย่อมทำให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและลดแรงต้านได้มากขึ้นและเมื่อพิจารณาในมิติด้านการศึกษา Fullan (2007) ได้ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงการศึกษาจะเกิดผล สำเร็จได้ ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผสมผสานทั้งโครงสร้าง ระบบสนับสนุน และวัฒนธรรม องค์กร มิใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว รวมถึงมุมมองด้านนวัตกรรม Anderson and Anderson (2010) เสนอว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนา

นวัตกรรม เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างยืดหยุ่น ทั้งนี้ยังมีหลักฐานเชิงประจักษ์จาก Oreg, Vakola and Armenakis (2011) ที่ชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อทัศนคติของบุคลากร โดยหากผู้บริหารสามารถสื่อสารเป้าหมายและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับพนักงาน ยังได้สอดคล้องกับ Cameron and Green (2019) ได้สรุปว่า ความสำเร็จขององค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์จึงเป็นปัจจัยชี้ขาด

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เพราะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดแรงต้าน สร้างความเข้าใจร่วมกัน และเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวในการสร้างความยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนนวัตกรรม พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร พัฒนาทัศนคติที่ดี และสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรหรือชุมชนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายมิติ ซึ่งสามารถสรุปได้จากทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้ Kotter (1996) ได้กล่าวว่า การนำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน 2) การสร้างคณะนำที่มีอำนาจ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การมอบอำนาจให้ผู้คน 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาความสมดุล และ 8) การฝังการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และ Lewin (1951) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลาย (Unfreeze) การเปลี่ยนแปลง (Change) และการแข็งตัว (Refreeze) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Force Field Analysis เพื่อวิเคราะห์แรงผลักดัน (driving forces) และแรงต้าน (restraining forces) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถวางแผนและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ยังระบุว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ 4) การดูแลและพัฒนาผู้ตาม และ 5) การสร้างแรงจูงใจที่มีความหมายซึ่งช่วยให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) และ Yukl (2010) ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership) ประกอบด้วย 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตาม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การสนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Hiatt (2006) ได้พัฒนาโมเดล ADKAR ซึ่งประกอบด้วย

Awareness (การตระหนักรู้) Desire (ความปรารถนา) Knowledge (ความรู้) Ability (ความสามารถ) และ Reinforcement (การเสริมแรง) โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรประสบความสำเร็จ และองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ยังกล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ผู้นำในการจัดการกับความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การควบคุมตนเอง การกระตุ้นตนเอง ความเห็นอกเห็นใจ และทักษะทางสังคม การมีความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้ผู้ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามและจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goleman, 1995) และการเปลี่ยนผ่าน (Transition Model) ก็มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสิ้นสุด (Ending) 2) การอยู่ในช่วงกลาง (Neutral Zone) และ 3) การเริ่มต้นใหม่ (New Beginning) โดยมุ่งเน้นที่การจัดการกับปฏิกิริยาทางจิตใจของบุคคลในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยให้ผู้ผู้นำสามารถสนับสนุนและดูแลผู้ตามในช่วงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bridges, 2009) และจะต้องมีภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นที่การช่วยเหลือบุคคลและองค์กรในการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ โดยผู้ผู้นำจะต้องสามารถแยกแยะระหว่างปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยเทคนิค (Technical Problems) และปัญหาที่ต้องการการปรับตัว (Adaptive Challenges) และช่วยให้ผู้ตามสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Heifetz, 1994)

สรุปได้ว่า การนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือชุมชนสามารถปรับตัวและพัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยผู้ผู้นำต้องใช้แนวคิด ทฤษฎี และพฤติกรรมที่หลากหลายเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน (Clear Communication of Vision and Goals) คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพราะช่วยให้ผู้ตามเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามมีความชัดเจนและมุ่งมั่นในการดำเนินงาน เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามและเพิ่มการสร้างควมไว้วางใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation And Inspiration) คือ แรงจูงใจและแรงบันดาลใจช่วยให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างแรงจูงใจ เน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานด้วยความมุ่งมั่น เน้นความปรารถนาเพื่อให้ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง 3) การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ (Participation and Collaboration) คือ การมีส่วนร่วมและความร่วมมือช่วยลดแรงต้านและสร้างความเป็นเจ้าของในกระบวนการเปลี่ยนแปลง แนะนำการสร้างทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนการเรียนรู้และเน้นการให้ผู้ตามช่วยแก้ไขปัญหาเชิงปรับตัว การร่วมมือทำให้เกิดการยอมรับและการปรับตัวได้ง่ายขึ้น 4) การพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนการเรียนรู้นวัตกรรม (Personnel Development and Support for Innovative Learning) คือ การพัฒนาผู้ตามเป็นกุญแจสำคัญของความ

ยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการดูแลและพัฒนาผู้ตาม สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อปรับตัวต่อความท้าทาย การให้ผู้ตามมีทักษะและความรู้เพียงพอช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน 5) การจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์ (Emotional and Relationship Management) คือ ผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์เพื่อตระหนักและจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้ตาม รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ช่วยลดแรงต้านและสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 6) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Facilitating Individual Change) คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่สำเร็จถ้าผู้ตามไม่สามารถปรับตัวได้ เน้นการจัดการปฏิกิริยาทางจิตใจ การสนับสนุนในระดับบุคคลช่วยให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 7) การคงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Sustainability of Change and Cultivating Organizational Culture) คือ การเปลี่ยนแปลงไม่ย้อนกลับและการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นปกติ การรักษาความยั่งยืนช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องและไม่สูญเสียผลลัพธ์ที่ได้มา

ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ขาดแคลนกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

จากการศึกษาทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ขาดแคลนกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ หรือในยุคต่าง ๆ ระหว่างศตวรรษที่ 21 มีรายละเอียดดังนี้ จากบทความวิชาการของ ทินกร ชอัมพงษ์ กัลยาภรณ์ เจริญพร กัณทิมาเผือกใต้ และเกศราภรณ์ หวังดี (2568) เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร: การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ได้สรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยเน้นความสำคัญของกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Strategy) ในการวางแผนและพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ ผู้บริหารต้องสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในยุค AI ส่งผลต่อรูปแบบชีวิต การทำงาน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารจึงต้องปรับสถานศึกษาให้ทันต่อสภาพแวดล้อม พัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ Santi Karaköse และTulubas (2024) ได้เขียนบทความ เรื่อง การเป็นผู้นำและการจัดการสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) พัฒนาการล่าสุดและแนวโน้มในอนาคตชี้ให้เห็นว่า AI มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา โดยช่วยยกระดับภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม และใช้ทักษะดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยี AI สนับสนุนการจัดการงานด้านเทคนิค การวิเคราะห์การเรียนรู้ และการปรับการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

แต่ละคน ส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและตอบสนองต่อเป้าหมายทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีทั้งโอกาสและความท้าทาย แต่การบูรณาการ AI ถือเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต และ Machkour และ Abriane (2025) ได้เขียนบทความ เรื่อง การเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ในด้านการบริหารการศึกษา: การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาเสมือนจริง สรุปได้ว่า การเกิดขึ้นของ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำองค์กร โดยแม้ AI จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูล แต่ยังมีข้อจำกัดในด้านความฉลาดทางอารมณ์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ดังนั้น AI จึงควรเป็นเครื่องมือเสริมไม่ใช่การแทนที่ผู้นำมนุษย์

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์และปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องสร้างความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา AI จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการเรียนรู้เฉพาะบุคคล แต่ยังคงต้องอาศัยผู้นำมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างนวัตกรรม พัฒนาบุคลากร และขับเคลื่อนการศึกษาสู่ความยั่งยืน

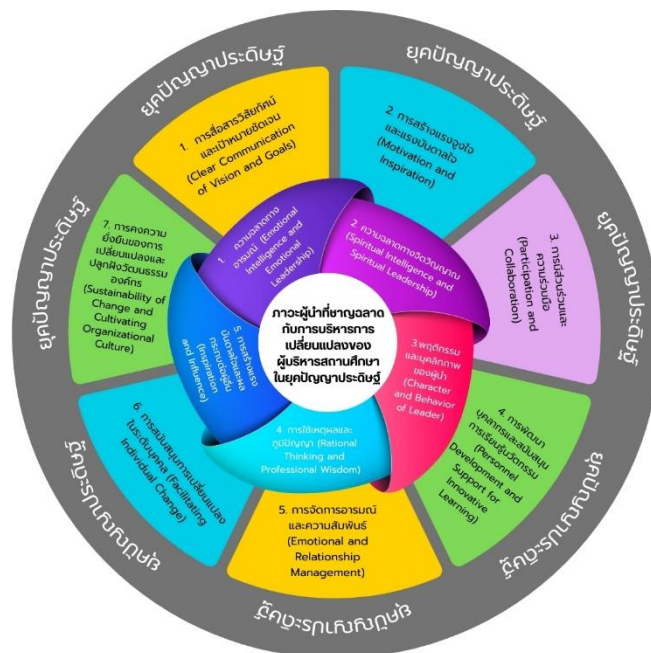
สรุปภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์

ยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการบริหารจัดการ AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาคการศึกษานอกจากนี้ AI ยังสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล การเรียนรู้ดิจิทัล และทักษะแห่งอนาคต ขณะเดียวกันก็สร้างความท้าทาย เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และประเด็นด้านจริยธรรม การทำความเข้าใจถึงที่มาและความสำคัญของยุค AI จึงเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนานโยบาย การบริหารจัดการ และการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการใช้ AI ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีหน้าที่บริหารจัดการ วางแผน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมถึงพัฒนาครู นักเรียน และบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ วางนโยบาย จัดการทรัพยากร และประสานงานกับชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนและสร้างผลสัมฤทธิ์สูงสุดให้ผู้เรียน โดยภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด (Smart Leadership) คือ ความสามารถของผู้นำในการผสมผสานความฉลาดทางปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ลักษณะสำคัญของผู้นำชาญฉลาด ได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ ความรอบรู้ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ

นวัตกรรม รวมถึงการใช้ประสบการณ์จริงควบคู่กับองค์ความรู้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ ความภาคภูมิใจต่อองค์กร ตลอดจนยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจึงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมในยุคที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ดังนี้ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence and Emotional Leadership) พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำส่งผลต่อผู้อื่น โดยเน้นการควบคุมอารมณ์ สร้างแรงบันดาลใจ และลดความขัดแย้งในองค์กร 2) ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence and Spiritual Leadership) เน้นตัวตนของผู้นำ คุณธรรม บุคลิกภาพ ความสมดุลภายใน และค่านิยมที่มั่นคง ซึ่งสำคัญกว่ากลยุทธ์ในการนำองค์กร 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำ (Character and Behavior of Leader) บุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำส่งผลสะท้อนต่อองค์กรเป็นวงกว้าง และเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางขององค์กร 4) การใช้เหตุผลและภูมิปัญญา (Rational Thinking and Professional Wisdom) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยเหตุผล ความรู้ และประสบการณ์ควบคู่กับการนำเชิงคุณลักษณะและการกระทำ และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจและผลกระทบต่อผู้อื่น (Inspiration and Influence) ผู้นำชาญฉลาดต้องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตามและบรรยากาศองค์กร พร้อมริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดนั้น จะต้องบริหารจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความท้าทายด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจ ลดความต้านทาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และความร่วมมือของบุคลากร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จในระยะยาว อีกทั้ง การนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรหรือชุมชนปรับตัวและพัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้แนวคิด ทฤษฎี และพฤติกรรมหลากหลายเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด ประกอบด้วย 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายชัดเจน (Clear Communication of Vision and Goals) การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ตามเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivation and Inspiration) การกระตุ้นผู้ตามทำงานด้วยความมุ่งมั่น และสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 3) การมีส่วนร่วมและความร่วมมือ (Participation and Collaboration) การสร้างทีมงานและการสนับสนุนความร่วมมือช่วยลดแรงต้าน และสร้างความเป็นเจ้าของในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4) การพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนการเรียนรู้นวัตกรรม (Personnel Development and Support for Innovative Learning) การให้ผู้ตามมีทักษะและความรู้เพียงพอ สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน 5) การจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์ (Emotional and Relationship Management) ผู้นำต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ จัดการความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง 6)

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Facilitating Individual Change) การช่วยให้ผู้ตามปรับตัว และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และ 7) การคงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Sustainability of Change and Cultivating Organizational Culture) การรักษาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้การเปลี่ยนแปลงเป็นปกติ ช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงสรุปได้ว่า ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำชาญฉลาดร่วมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา สนับสนุนนวัตกรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่ของภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์



เอกสารอ้างอิง

- เกียรติชัย กาญจนเศรษฐ์. (2550). การบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- โอสธ สุธิพงษ์. (2548). การบริหารสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สุขภาพดี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). รายงานนโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานด้านการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ทินกร ชอัมพงษ์, กัลยาณกรณ์ เจริญพร, กณทิมา เพ็ญใจ และ เกศราภรณ์ หวังดี (2568) กลยุทธ์การบริหาร : การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค. วารสารสมาคมนักวิจัยปีที่ 30 ฉบับที่ 1 มกราคม-มีนาคม 2568. Retrieved September 27, 2025, from
- พุทธ มัยยา คง. (2567). แนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการการบริหารการศึกษา, 12(1), 45–58.
- ภัทธินกร พันเดช. (2566). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- รุ่งฤดี ศรีสุข. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา: แนวคิดและทฤษฎี. วารสารวิชาการการศึกษา, 12(2), 45–58.
- วีระวัฒน์ สารกิจ. (2555). การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2563). ปัญญาประดิษฐ์กับการศึกษา. กรุงเทพฯ: สสวท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). รายงานการศึกษาอนาคต: การศึกษาไทยกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). คู่มือการบริหารงานสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สพฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: สศช.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: สศช.
- สุริพร แก้วโพธิ์. (2561). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 15(3), 123–135.
- อรุณี ทองนพคุณ. (2558). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอ. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 8(2), 10–20.

- Abood, R. A., Al-Hisnawi, S. M., & Alwan, B. M. (2023). The Impact of Smart Leadership in Developing Organizational Loyalty Through the Spiritual Well-Being of Employees. *Kurdish Studies*, 11(2), 235–246. Retrieved from <https://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/596>
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Lifelong Books.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gomaa, H. A. (2024). The Relationship Between Smart Leadership and Organizational prosperity. Retrieved September 27, 2025, from https://hijnrp.journals.ekb.eg/article_380293.html
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/view/277637/187522>

- Iannotta, M. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Conceptual Framework. PMC. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7525207/>
- Johnson, A. A., Huesing, T., Ludema, J. D., & Hinds, B. (2022). Global Leadership is Shared Leadership: How Smart Global Leaders Build Cultures of Collaboration to Drive Results and Get Things Done. In G. Perruci (Ed.), *The Study and Practice of Global Leadership* (pp. 35–50). Emerald Publishing Limited.
- Karaköse, T., & Tulubas, T. (2024). School leadership and management in the age of artificial intelligence (AI): Recent developments and future prospects. *Educational Process: International Journal*, 13(1), 7–14. <https://doi.org/10.22521/edupij.2024.131.1>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, A., Anand, G., & Nandedkar, T. (2024). A Smart Leader in VUCA World: Presenting Key Components of Strategic Leadership Using SLR Method. Retrieved September 27, 2025, from <https://doi.org/10.25105/imar.v23i1.18803>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. London: Pearson.
- Machkour, B., & Abriane, A. (2025). The rise of artificial intelligence in educational management: A prospective analysis on the role of the virtual educational director. *Procedia Computer Science*, 257, 1233–1238. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.165>
- OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. Paris: OECD Publishing.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Rasha A. Abood, Salih, M. AL-Hisnawi, & Bushra M. Alwan. (2023). Impact of Smart Leadership in Developing Organizational Loyalty Through the Spiritual Well-Being of Employees. Retrieved September 27, 2025, from <https://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/596>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Harlow: Pearson.

- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. New York: Crown Publishing Group.
- Springs, D. (2024). Elements of Smart Leadership Approaches for Smart City Development. Business, Economics & Leadership Journal, 8 (2) . Retrieved from <https://armgpublishing.com/journals/bel/volume-8-issue-2/article-3/>
- UNESCO. (2021). AI and education: Guidance for policymakers. Paris: UNESCO Publishing.
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. Geneva: WEF.
- Yudelowitz, J., Koch, R., & Robin. (n.d.). Smart leadership. Retrieved September 27, 2025, from https://books.google.co.th/books?hl=en&lr=&id=zljmYgu5eRwC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Smart+Leadership&ots=-4oSS3ss2p&sig=CuV1YpEKkDWuvmTOb0MbqrRiCi0&redir_esc=y#v=onepage&q=Smart%20Leadership&f=false

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

Ethical Leadership and Change Management in Educational Institutions

พระมหากษโกศรีวงศ์^{1*}, พระสุธีวชิรธรรม^{2*}

PhramahaGoragod kosriwong ^{1*}, PhraSutheevajeradhama ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: goragod.kos@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทางทฤษฎีสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จมิได้เกิดจากการปรับโครงสร้างหรือระบบงานเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงมิติด้านบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำควบคู่กัน บทความเสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางและยั่งยืน โดยผู้นำที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเคารพผู้อื่น จะสามารถสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร ส่งผลให้ครูและบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ การบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อความท้าทายได้อย่างมั่นคง พร้อมรักษาคุณภาพทางวิชาการและคุณธรรมขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, สถานศึกษา

Abstract

This academic article aims to synthesize the theoretical relationship between Ethical Leadership and Change Management in Educational Institutions within the context of rapid social, technological, and policy transformations. Contemporary change management theories emphasize that successful organizational change requires not only structural and

procedural adjustments but also the integration of human behavior, organizational culture, and leadership dimensions. Ethical Leadership, as conceptualized by Brown et al. and Northouse, highlights leaders' commitment to integrity, fairness, transparency, accountability, and respect for human dignity. These ethical principles foster organizational trust and psychological safety, which are essential conditions for reducing resistance and enhancing engagement during change processes. The article argues that integrating Ethical Leadership into Change Management practices enables educational institutions to navigate uncertainty more effectively while maintaining academic standards and moral responsibility. Consequently, Ethical Leadership serves as a foundational mechanism for sustainable change in educational institutions, contributing to long-term organizational stability and educational quality.

Keywords: Ethical Leadership, Change Management, Educational Institution

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องการผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึงภาวะผู้นำที่เน้นการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม ทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน โดยสรุปคือการ “ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” ตามหลักคุณธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป้าหมายสำคัญคือการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกคน ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่ยังรักด้วยค่านิยมแห่งคุณธรรม ความเคารพซึ่งกันและกัน ความโปร่งใส และความยุติธรรมในทุกระดับ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นปัจจัยหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการนำพาโรงเรียนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ละทิ้งหลักจริยธรรมที่ถูกต้อง Fullan (2023) ชี้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนผ่านการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการรักษามาตรฐานจริยธรรมไว้ตลอดกระบวนการ ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยคุณธรรมในช่วงการปฏิรูปจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการรักษาความไว้วางใจจากครูและนักเรียน ตลอดจนช่วยให้บุคลากรพร้อมปรับตัวโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในแวดวงการศึกษา ให้ความหมาย องค์กรประกอบ และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เพื่ออธิบายบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้หลักจริยธรรมเพื่อขับเคลื่อน

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอ้างอิงงานวิจัยและบทความวิชาการนานาชาติที่ถูกรวบรวมให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสถานศึกษา

สถานศึกษาในมุมมองเชิงทฤษฎีได้หมายถึงเพียงหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนเท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรทางสังคมที่มีโครงสร้าง ระบบ ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมภายในที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน แนวคิดเชิงระบบของ Lewin (1947) อธิบายว่าองค์กรเป็นระบบพลวัตที่ประกอบด้วยแรงผลักดันและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจึงต้องบริหารจัดการความสมดุลของปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของ Kotter (2012) มององค์กรในฐานะหน่วยงานที่ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารที่ชัดเจน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทิศทางการพัฒนา ในมิติองค์กรรวม Burnes (2017) เสนอว่าการพัฒนาองค์กรต้องพิจารณาทั้งโครงสร้าง ระบบ และพฤติกรรมบุคลากรควบคู่กัน สถานศึกษาจึงเป็นระบบบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านคน กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกันนั้น แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown et al. (2005) และ Northouse (2021) ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ทางสังคมที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานทางคุณธรรม สร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความยุติธรรมในองค์กร

สรุป สถานศึกษาในกรอบแนวคิดร่วมสมัยจึงถูกมองว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเป็นระบบพลวัต เชิงกลยุทธ์ และเชิงคุณธรรม ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง Chang Management

ในยุคปัจจุบัน องค์กรทุกประเภทเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากเทคโนโลยีใหม่ๆ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน และสังคมที่มีความซับซ้อน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ลดความต้านทานของบุคลากร และรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรยืดหยุ่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเพิ่มโอกาสความสำเร็จในระยะยาว

ความหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กร โดยนักวิชาการได้ให้กรอบแนวคิดที่ช่วยให้เห็นภาพกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและครบมิติ เริ่มจาก Lewin (1947) ที่เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การคลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ (Changing) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการนำแนวคิดหรือระบบใหม่เข้ามาใช้ และการทำให้นั่นคงอยู่ในรูปแบบใหม่ (Refreezing) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและรักษาความต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดนี้ต่อเนื่องกับ Hiatt (2006) ที่เน้นมิติด้านมนุษย์ โดยชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็น กระตุ้นแรงจูงใจ เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และให้แรงสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถก้าวผ่านความไม่แน่นอนและปรับตัวไปสู่เป้าหมายใหม่ได้ Kotter (2012) ขยายแนวคิดด้วยการเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงต้องสร้าง ความรู้สึกเร่งด่วน พัฒนาพันธมิตร สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แนวคิดใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนชั่วคราว ขณะที่ Burnes (2017) มองการเปลี่ยนแปลงในเชิงบูรณาการ โดยครอบคลุมทั้ง โครงสร้าง ระบบ และพฤติกรรมบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุค VUCA ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ Cameron & Green (2020) เสริมว่า การเปลี่ยนแปลงเป็น ปรากฏการณ์เชิงองค์รวม ที่ครอบคลุมมิติด้าน จิตวิทยา องค์กร และภาวะผู้นำ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจบริบททั้งหมดและใช้เครื่องมือหลากหลายในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เมื่อนำแนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้มาผสมผสานกัน จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของโครงสร้างหรือระบบเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องผสมผสาน คน กระบวนการ และ วัฒนธรรมองค์กร เข้าด้วยกันอย่างลงตัว โดยมีผู้นำที่เข้าใจบริบทและใช้วิธีการอย่างเป็นระบบ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และจริยธรรมในการบริหารอย่างสมดุล

สรุป จากงานทัศนะของ Lewin (1947), Hiatt (2006), Kotter (2012), Burnes (2017) และ Cameron & Green (2020) แสดงทัศนะไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปรับโครงสร้างหรือกลยุทธ์องค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดการ “มิติของคน” “มิติทางจิตวิทยา” และ “มิติของวัฒนธรรมองค์กร” อย่างรอบด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และบรรลุความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ความสำคัญการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้กรอบแนวคิดที่สะท้อนถึงความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างครบมิติ เริ่มจาก Lewin (1947) ที่เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การคลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) การปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ (Changing) และการทำให้มั่นคงในรูปแบบใหม่ (Refreezing) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรักษาความต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน Hiatt (2006) ขยายมุมมองไปที่ด้านมนุษย์ โดยชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็น กระตุ้นแรงจูงใจ เสริมสร้างความรู้และทักษะ รวมถึงให้แรงสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ Kotter (2012) เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความรู้สึกร่วมกัน พัฒนาพันธมิตร สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แนวคิดใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร Burnes (2017) ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ โดยครอบคลุมทั้งโครงสร้าง ระบบ และพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุค VUCA ซึ่งเต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน และความซับซ้อน Cameron & Green (2020) เสริมว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์เชิงองค์รวม ที่ครอบคลุมมิติด้านจิตวิทยา องค์กร และภาวะผู้นำ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจบริบททั้งหมดและใช้เครื่องมือหลากหลายในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Kotter & Cohen (2002) เน้นว่าการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ หากขาดความเข้าใจหรือแรงสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสร่มแหลม การมีระบบ feedback และการสร้างความมีส่วนร่วมช่วยลดความต้านทานและเพิ่มความยอมรับในองค์กร ขณะที่ Hiatt & Creasey (2012) ชี้ว่า Change Management เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการปฏิบัติงาน ทำให้ทรัพยากร กระบวนการ และโครงสร้างสนับสนุนทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการ Lewin 1947; Hiatt 2006; Kotter 2012; Burnes 2017; Cameron & Green 2020; Kotter & Cohen 2002; Hiatt & Creasey 2012 สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญหลายประการ ได้แก่ การสร้างความยั่งยืนขององค์กร การปรับตัวต่อสิ่งใหม่ ลดความต้านทานจากบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรม และกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทาย ความซับซ้อน และความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว สามารถรักษามาตรฐานและคุณภาพการดำเนินงาน พร้อมสร้างความเชื่อมั่นและแรงสนับสนุน

จากบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการได้อย่างแท้จริง

สรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในบริบทปัจจุบัน มิได้จำกัดอยู่เพียงกรอบของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจแบบเดิมอีกต่อไป แต่ได้ยกระดับไปสู่การจัดการเชิงองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับ "มิติของคน" "มิติทางจิตวิทยา" และ "วัฒนธรรมองค์กร" อย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางกระแสความผันผวนและสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อย่างยั่งยืน องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จที่แท้จริงเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ (Integrated Change Management) ที่มองโครงสร้าง ระบบ และพฤติกรรมของบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน โดยมี "คน" เป็นศูนย์กลาง (People-Centric Change) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจและการมีส่วนร่วม เพื่อลดแรงต้านทานทางจิตวิทยา นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีและข้อมูล (Data-Driven and Tech-Enabled Change) มาช่วยในการตัดสินใจที่แม่นยำ ควบคู่ไปกับการปรับตัวแบบยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (Agile and Continuous Change) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง โดยเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change-Ready Culture) ให้ฝังรากลึกอยู่ในค่านิยมขององค์กร อย่างไรก็ตาม กลไกการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ จำเป็นต้องอาศัย "ผู้นำ" ที่มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ (Collaborative Change Leadership) และที่สำคัญที่สุดคือต้องมี "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม" เป็นพื้นฐาน ผู้นำในยุคใหม่ต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty/Integrity) เพื่อสร้างความไว้วางใจ ต้องมีความยุติธรรม (Fairness) ในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม และบริหารงานด้วยความโปร่งใส (Transparency) ที่ตรวจสอบได้ ผู้นำยังต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผลการตัดสินใจของตน และให้ความเคารพผู้อื่น (Respect for Others) โดยยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำในสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีทั้งมิติของ ความเป็นนวัตกร และ ความเป็นจริยธรรม ควบคู่กัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน โดย Frost (2010) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ทั้งในการจัดการเรียนรู้ การบริหาร และการพัฒนาครู ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรการศึกษา ควบคู่กันนั้น Times (n.d.) เน้นว่า

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นฐานคิดสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับ “การทำในสิ่งที่ถูกต้อง” บนหลักคุณธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการเคารพศักดิ์ศรีของมนุษย์ ผู้นำจริยธรรมทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (role model) ที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรและผู้เรียนในสถานศึกษาได้อย่างมั่นคง January (2024) ขยายความเพิ่มเติมว่า ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะโดยกำเนิด แต่เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์เชิงจริยธรรม (ethical sensitivity) การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (ethical decision-making) และแรงจูงใจทางศีลธรรม (ethical motivation) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ Ossiannilsson (n.d.) อธิบายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีคุณลักษณะด้านความซื่อสัตย์ โปร่งใส ความยุติธรรม ความเสมอภาค และความรับผิดชอบ โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้การตัดสินใจในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีหลักการและเป็นธรรม ควบคู่กับการเคารพสิทธิของผู้เรียนทุกคนนอกจากนี้ Graise (2024) ได้เน้นบทบาทของผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นดั่ง เข็มทิศทางศีลธรรม (moral compass) ขององค์กรการศึกษา โดยผู้นำต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์ (integrity) ความยุติธรรม (fairness) และความมุ่งมั่นที่จะยืนหยัดในความถูกต้อง พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และความเสมอภาค เพื่อสร้างธรรมาภิบาลที่ดีในสถานศึกษา

จากแนวคิดของ Frost (2010), Times (n.d.), January (2024), Ossiannilsson (n.d.) และ Graise (2024) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ของสังคมเป็นฐานในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน โดยผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส รับผิดชอบ ยุติธรรม เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของบุคคล และยึดมั่นในหลักนิติธรรม ทั้งนี้เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเป็นธรรมภายในองค์กรทางการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจได้และกำกับทิศทางการบริหารให้มุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืน โดย Bradley University Online (2025) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ถูกต้อง การจัดทรัพยากรอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศแห่งจริยธรรม และการพัฒนาให้เกิดวงจรแห่งการเรียนรู้ด้านศีลธรรมอย่างต่อเนื่องในองค์กรการศึกษาสอดคล้องกับ Pijanowski (2022) ที่เสนอว่าผู้นำควรมีกรอบจริยธรรมที่ชัดเจน ควบคู่กับการใช้ “เข็มทิศภายใน” ในการตัดสินใจ พร้อมทั้งดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและรับผิดชอบ โดยยึดประโยชน์สูงสุดของนักเรียนเป็น

ศูนย์กลาง พร้อมกับสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นด้วยความเคารพและปราศจากอคติ ในทำนองเดียวกัน Clements (2025) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่ดี มีความเคารพ การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นของบุคลากรในช่วงการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของครูและนักเรียนโดยตรง พร้อมทั้งเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้นำในอนาคต Tarek El Baba (2025) ยังย้ำว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทั้งการเรียนรู้และการสอน ผ่านการกำหนดบรรยากาศที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและความเคารพ ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนและครูทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และมั่นคงในระยะยาว ขณะเดียวกัน The Education View (2025) ให้ข้อสังเกตว่าในระดับอุดมศึกษา ผู้นำเชิงจริยธรรมทำหน้าที่ปลูกฝังค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในกระบวนการบริหาร ช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และเสริมความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้เรียน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

จากงานทัศนะของ Bradley University Online (2025), Pijanowski (2022), Clements (2025), Tarek El Baba (2025) และ The Education View (2025) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ ความเสมอภาค และธรรมาภิบาล ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรับผิดชอบและยึดมั่นในหลักคุณธรรม อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพของการศึกษาโดยรวมได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

Teaching Times (n.d.) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพองค์กร เพราะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมย่อมกำกับทิศทางการบริหารให้เกิดความไว้วางใจ โปร่งใส และเป็นธรรม โดย Teaching Times ระบุองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความเสมอภาค การเคารพผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งทั้งหมดสะท้อนคุณค่าพื้นฐานที่ทำให้โรงเรียนเป็นสถาบันที่สังคมเชื่อถือได้ ในทำนองเดียวกัน Sharan Sandhu (n.d.) ขยายมุมมองของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้เห็นลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยเสนอหลักการสำคัญ 8 ประการ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การเคารพผู้อื่น การมีส่วนร่วม และความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่เกื้อกูลและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียน ด้าน ASCL (2019) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมสาธารณะ โดยนำเสนอหลักการ 7 ประการ ได้แก่ ความไม่เห็นแก่ตัว ความซื่อสัตย์

สุจริต ความเป็นกลาง ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ความซื่อสัตย์ และภาวะผู้นำ พร้อมทั้งชี้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมควรมีคุณลักษณะนิสัยที่สะท้อนตัวตนด้านจริยธรรม เช่น ปัญญารอบรู้ ความเมตตา ความยุติธรรม การอุทิศตน ความกล้าหาญ และความมองโลกในแง่ดี อันเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเสริมความน่าเชื่อถือและเสริมพลังให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานบนฐานคุณธรรมร่วมกัน Clements (2025) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาประกอบด้วยคุณค่าทางศีลธรรมที่เป็นรากฐานในการตัดสินใจ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีคุณธรรม พร้อมเน้นความโปร่งใสและการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและเสริมสร้างความไว้วางใจร่วมกัน นอกจากนี้การเคารพและความรับผิดชอบยังเป็นหลักที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานด้วยความมั่นคงทางคุณธรรม ส่วนงานของ Jernie U. Capuyan และ Sharon R. Tabile (2025) ในบทความ “A Systematic Review on Ethical Leadership in Education” ได้จัดระบบลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ตามหลักคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การยึดมั่นในมาตรฐานวิชาชีพ และมิติทางจิตวิญญาณ ซึ่งเป็นแง่มุมลึกซึ้งที่สะท้อนคุณค่าภายในของผู้นำ ทำให้การบริหารเกิดความหมายและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

สรุปได้ว่า แนวคิดจากทฤษฎีวิชาการล้วนสะท้อนแก่นร่วมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างโรงเรียนที่มีความไว้วางใจ โปร่งใส และยุติธรรม ผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียนได้อย่างยั่งยืน ทำให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจและเจริญงอกงามด้วยคุณธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญสู่คุณภาพการศึกษาที่แท้จริง

ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Teaching Times	Sandhu	ASCL	Clements	Capuyan & Tabile	ความถี่
1. ความซื่อสัตย์ / ความมีคุณธรรม (Honesty / Integrity)	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ความยุติธรรม (Fairness / Justice)	✓	✓	✓	✓	–	4
3. ความโปร่งใส / ความเปิดเผย (Transparency / Openness)	✓	✓	✓	✓	–	4
4. ความรับผิดชอบ (Accountability / Responsibility)	–	✓	✓	✓	✓	4
5. ความเคารพผู้อื่น (Respect for Others)	✓	✓	–	✓	–	3
6. ความไว้วางใจ (Trust)	–	✓	✓	–	–	2
7. ความเสมอภาค (Equality)	✓	–	–	–	–	1
8. ความเป็นกลาง (Objectivity)	–	–	✓	–	–	1
9. การไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness)	–	–	✓	–	–	1
10. การมีส่วนร่วม / ไม่กีดกัน (Inclusiveness)	–	✓	–	–	–	1
11. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)	–	✓	–	–	–	1
12. ความเมตตา (Kindness)	–	–	✓	–	–	1
13. ความกล้าหาญ (Courage)	–	–	✓	–	–	1
14. ความมองโลกในแง่ดี (Optimism)	–	–	✓	–	–	1
15. ปัญญารอบรู้ (Wisdom)	–	–	✓	–	–	1

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 5 ท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้แก่ Teaching Times (n.d.), Sharan Sandhu (n.d.), ASCL (2019), Clements (2025) และ Jernie U. Capuyan และ Sharon R. Tabile (2025) พบว่า มีองค์ประกอบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อการศึกษานี้ในปัจจุบันดังนี้ 1. ความซื่อสัตย์/ความมีคุณธรรม (Honesty/Integrity) ความเที่ยงตรงและมั่นคงในหลักการทางศีลธรรมที่สะท้อนผ่านความสอดคล้องระหว่างความคิด คำพูด และการกระทำของผู้นำ ผู้นำที่มี

คุณลักษณะนี้จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนข้อมูล ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน 2.ความยุติธรรม (Fairness/Justice) ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและปฏิบัติต่อบุคคลทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ปราศจากอคติ ไม่เลือกปฏิบัติ 3.ความโปร่งใส/ความเปิดเผย (Transparency/Openness) การที่ผู้นำเปิดเผยข้อมูล เหตุผล และกระบวนการในการตัดสินใจอย่างชัดเจน ตรวจสอบได้ และพร้อมรับฟังความคิดเห็น 4.ความรับผิดชอบ (Accountability/Responsibility) ความตระหนักและการยอมรับผลจากการตัดสินใจ 5.ความเคารพผู้อื่น (Respect for Others) การที่ผู้นำให้เกียรติ ยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความแตกต่างทางความคิดเห็น ความหลากหลายทางวัฒนธรรม



ภาพที่ 1 องค์ประกอบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากงานทัศนะของ Teaching Times (n.d.), Sharan Sandhu (n.d.), ASCL (2019), Clements (2025) และ Jemie U. Capuyan และ Sharon R. Tabile (2025) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครอบคลุมทั้งด้านคุณค่า (values) หลักการ (principles) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal virtues) ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเสมอภาค และความรับผิดชอบร่วมภายในองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความยั่งยืน

สรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างสถานศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืน เนื่องจากผู้นำที่มีจริยธรรมสามารถสร้าง บรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (psychologically safe environment) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้ง

ช่วยให้เกิด ความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความยุติธรรม ภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำเชิงจริยธรรมยังเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียน ทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรม ทำให้เกิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับมาตรฐานสังคม การปฏิบัติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถ จัดการกับความท้าทายและความขัดแย้ง ได้อย่างเหมาะสม โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมแทนแรงกดดันภายนอกหรือผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำที่มีจริยธรรมสามารถสร้างระบบการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ส่งเสริมธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบร่วม (shared accountability) ภายในองค์กร ทั้งยังช่วยให้สถานศึกษา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและนวัตกรรมการศึกษา ได้อย่างมั่นคง

ตัวอย่างภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาปรากฏผ่านการตัดสินใจที่ซับซ้อนและสถานการณ์ที่ท้าทาย ซึ่งสะท้อนหลักการสำคัญของการยืนหยัดบนความถูกต้อง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและชุมชนการศึกษา โดย Mark Anthony Gooden (2023) เน้นว่า ผู้นำจำเป็นต้องใช้ “เข็มทิศทางศีลธรรม” (moral compass) เพื่อสนับสนุนหลักสูตรที่หลากหลาย แม้ต้องเผชิญแรงต้านจากบางฝ่ายในชุมชน ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนครูที่ใช้สื่อที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แม้มีผู้ปกครองคัดค้าน ผู้นำต้องยืนหยัดใน นโยบาย มาตรฐานหลักสูตร และความเท่าเทียมของผู้เรียน โดยเฉพาะผู้เรียนที่ถูกมองข้าม (historically marginalized students) พร้อมทั้งกล้าท้าทายอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางความเสมอภาคทางการศึกษา ในทำนองเดียวกัน กรณีศึกษาของ Lucy Graham จาก Global Services in Education (2025) แสดงให้เห็นภาพของผู้นำที่ยืนหยัดอย่างมั่นคงในหลัก integrity, fairness และ transparency เมื่อตัดสินใจปฏิเสธเงินบริจาคก้อนใหญ่จากผู้ปกครองที่หวังแลกกับการรับบุตรเข้าเรียน แม้จะเป็นผลประโยชน์มหาศาล แต่เธอเลือกยึดความถูกต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมจัดทำนโยบายการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์และคุณธรรมอย่างแท้จริงในอีกบริบทหนึ่ง CliffsNotes Editorial Team (n.d.) และ Graise (2024) ได้นำเสนอสถานการณ์ที่ principal ต้องเผชิญกับภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม เมื่อ superintendent สั่งห้ามจ้างผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสูงสุดเพียงเพราะเธอเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยว ซึ่งเป็นการเลือกปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้นำที่ยึดจริยธรรมจึงต้องตัดสินใจว่าควรทำตามคำสั่งที่ไม่เป็นธรรม หรือยืนหยัดปกป้องสิทธิของผู้สมัครตามหลักความยุติธรรม การเลือกจ้างผู้มีคุณสมบัติสูงสุด แม้เสี่ยงต่อความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ถือเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของ การยึดมั่นในความถูกต้องเหนือแรงกดดันทางอำนาจ นอกจากนี้ ยังมีกรณีของผู้นำที่ริเริ่ม โครงการ Diversity and Inclusion Program เพื่อเสริมสร้างความเท่าเทียมในโรงเรียนผ่านหลักสูตรที่หลากหลาย และระบบสนับสนุนนักเรียนที่อยู่ในกลุ่มที่ถูกมองข้าม ซึ่งสะท้อนการนำแนวคิดจริยธรรมสู่การปฏิบัติจริง ทั้งด้านการมี

ส่วนร่วม ความเสมอภาค และความไว้วางใจในองค์กร อีกทั้งกรณีของคณบดีที่เผชิญ academic integrity scandal แล้วเลือกจัดการอย่างโปร่งใส ผ่านเวทีสนทนาและการอบรม เพื่อค้นหาสาเหตุและสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ในระยะยาว แสดงถึงผู้นำที่ไม่เพียงแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่สร้างระบบที่ยั่งยืนต่อคุณธรรมในองค์กรการศึกษา สุดท้าย TES (n.d.) ได้สะท้อนความซับซ้อนของการตัดสินใจทางจริยธรรม เช่น การรับครูพิสิทธ์ที่มีความสามารถสูงจากโรงเรียนใกล้เคียง แม้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนตนเอง แต่มีความเสี่ยงที่จะสร้างผลกระทบต่อโรงเรียนอื่น ผู้นำจึงต้องคำนึงถึง selflessness, integrity และความรับผิดชอบต่อชุมชน การศึกษา ควบคู่กับการเปิดเผยกระบวนการตัดสินใจ และร่วมมือกับโรงเรียนต้นสังกัดเพื่อลดผลกระทบ

จากงานทัศนะของ Mark Anthony Gooden (2023), Global Services in Education (2025), CliffsNotes Editorial Team (n.d.), Graise (2024) และ TES. (n.d.) แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมคือผู้ที่กล้าตัดสินใจโดยยึดมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้อื่น แม้จะต้องเผชิญแรงกดดันหรือความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง โดยมุ่งรักษามาตรฐานขององค์กรทางการศึกษา ควบคู่กับการส่งเสริมสิทธิ ความเสมอภาค และความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในชุมชนการศึกษา

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในยุคปัจจุบันได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดดั้งเดิม ไปสู่การมองแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านคน ระบบ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางและองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ (Integrated Change Management) การเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาในทุกมิติพร้อมกัน ทั้งโครงสร้าง ระบบ วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงที่แยกส่วนออกจากกันมักไม่ยั่งยืน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและซับซ้อน

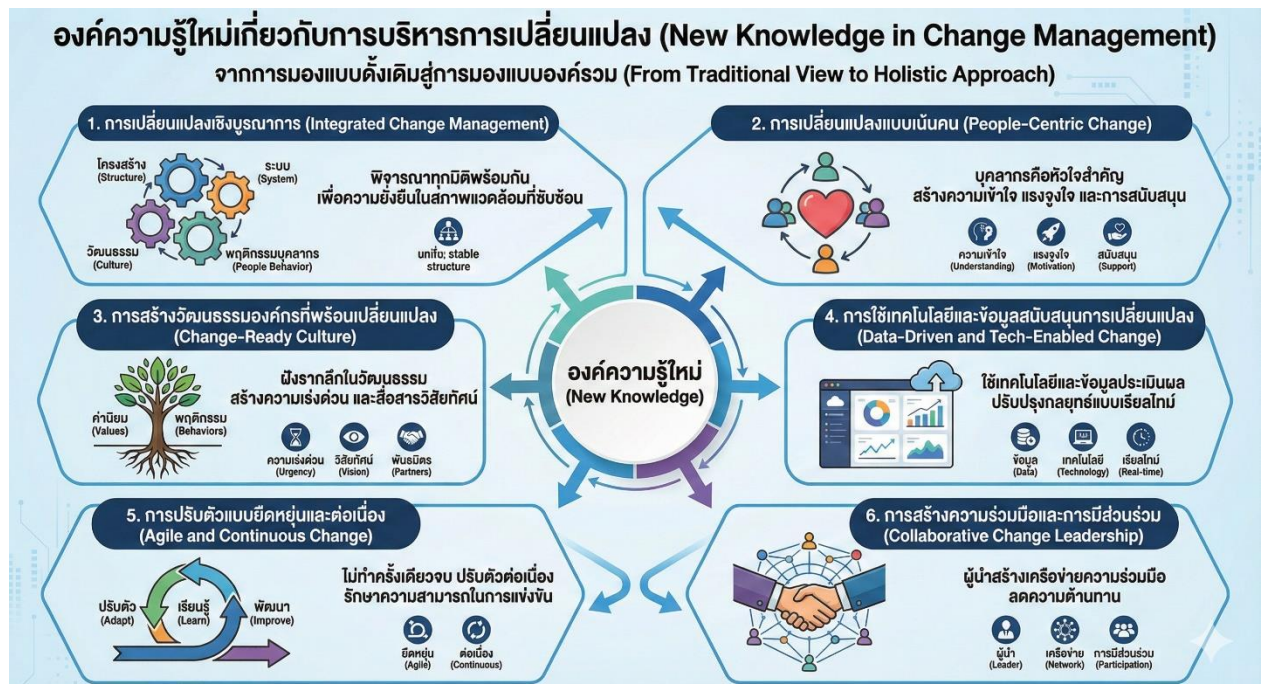
2. การเปลี่ยนแปลงแบบเน้นคน (People-Centric Change) บุคลากรคือหัวใจสำคัญของความสำเร็จ การสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การให้แรงจูงใจ และการสนับสนุนทั้งด้านความรู้และจิตใจ จะช่วยให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง (Change-Ready Culture) การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและพฤติกรรมในองค์กร การสร้างความเร่งด่วน การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการพัฒนาพันธมิตรช่วยให้แนวคิดใหม่ฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์กร

4. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Data-Driven and Tech-Enabled Change) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลช่วยประเมินผล ติดตามความก้าวหน้า และปรับปรุงกลยุทธ์แบบเรียลไทม์ ทำให้การตัดสินใจแม่นยำ ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง

5. การปรับตัวแบบยืดหยุ่นและต่อเนื่อง (Agile and Continuous Change) การเปลี่ยนแปลงไม่ควรทำครั้งเดียวจบ แต่ต้องปรับตัวต่อเนื่องตามสถานการณ์จริง การพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน

6. การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Collaborative Change Leadership) ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงช่วยลดความต้านทานและทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมั่นคงและยั่งยืน



ภาพ 2 “องค์ความรู้ใหม่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)”.

สรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา

ในยุคปัจจุบันที่กระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีเข้าใส่ระบบการศึกษาอย่างรวดเร็วและรุนแรง การบริหารสถานศึกษาให้รอดพ้นจากวิกฤตและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงนั้น ไม่สามารถอาศัยเพียงรูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการตามสายงานหรือการปรับปรุงโครงสร้างเพียงกายภาพได้อีกต่อไป องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า ความสำเร็จที่แท้จริงเกิดจากการมองภาพรวมแบบองค์รวม (Holistic

View) ที่บูรณาการมิติด้านคน ระบบ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากการจัดการเชิงโครงสร้างไปสู่ "การเน้นคนเป็นศูนย์กลาง" (People-Centric Change) เนื่องจากบุคลากรคือกุญแจสำคัญที่จะไขประตูสู่ความสำเร็จ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่จึงต้องมีความยืดหยุ่น (Agile) และอาศัยข้อมูลจริง (Data-Driven) ในการตัดสินใจ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่ผันผวน อย่างไรก็ตาม กระบวนการเหล่านี้มักก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวลในหมู่ครูและบุคลากร ดังนั้น ปัจจัยชี้ขาดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลจึงอยู่ที่ "ผู้นำ" โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม" (Ethical Leadership) ซึ่งทำหน้าที่เสมือนเสาหลักที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมิใช่เพียงหลักการทางศีลธรรมที่เป็นนามธรรม แต่เป็นกลไกการบริหารที่จับต้องได้ผ่านพฤติกรรมของผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตที่เป็นแบบอย่าง (Integrity), ความยุติธรรมในการบริหารงานและดูแลคน (Fairness), ความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ (Transparency), ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountability), และการให้เกียรติเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น (Respect) คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยสร้าง "ความปลอดภัยทางจิตใจ" (Psychological Safety) ภายในโรงเรียน เมื่อครูและบุคลากรรู้สึกปลอดภัยและเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบหรือถูกเลือกปฏิบัติ พวกเขาจะกล้าเปิดใจรับสิ่งใหม่ กล้าแสดงความคิดเห็น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ (Collaboration) ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ลดแรงต้านทานที่มักเกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลง

การบูรณาการศาสตร์และศิลป์ทั้งสองด้านนี้ คือการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ผู้นำที่ใช้จริยธรรมนำทางจะสามารถเปลี่ยนวิกฤตความเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสในการพัฒนา โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Change-Ready Culture) ที่ทุกคนพร้อมเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมิใช่การเลือกทำระหว่าง "ประสิทธิภาพของงาน" หรือ "น้ำใจต่อคน" แต่คือการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อหลอมรวมทั้งสองสิ่งเข้าด้วยกัน นำพาองค์กรก้าวข้ามทุกความท้าทายสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณธรรมอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 1(1), 5–41.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Google Books
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
delaware.contentdm.oclc.org
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management* (6th ed.). London, England: Kogan Page.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–41.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
Inspirational Leadership and Change Management
for School Administrators

พระมหาธีระยุทฺธ ตะรีสุน^{1*}, พระสุธีวีริชธรรม^{2*}

PhraMaha Theerayutu Tareesoon^{1*}, PhraSutheevajeradhama^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: theerayuth.tee@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในบริบทสถานศึกษา ศตวรรษที่ 21 โดยชี้ให้เห็นบทบาทสำคัญของผู้นำที่สามารถยกระดับแรงจูงใจภายในของผู้ตามผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีพลัง และการเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยปลูกพลังใจ สร้างความเชื่อมั่น และเสริมศักยภาพของครูให้ตระหนักถึงคุณค่าและเป้าหมายร่วม พร้อมทั้งสร้างความหมายและความหวังในการทำงานร่วมกัน ผู้นำยังมีบทบาทในการปรับมุมมองของครู สร้างความผูกพันทางอารมณ์ และหล่อหลอมความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความร่วมมือภายในโรงเรียน นอกจากนี้ การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจจึงสัมพันธ์โดยตรงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการเตรียมความพร้อมขององค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การสร้างการมีส่วนร่วม และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ โรงเรียนที่มีผู้นำลักษณะนี้ย่อมสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ, การจัดการการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This article presents a synthesis of knowledge on inspirational leadership within the context of 21st-century educational institutions. It highlights the crucial role of leaders in enhancing followers' intrinsic motivation through a clear vision, powerful communication, and

ethical role modeling. Such leadership fosters encouragement, builds confidence, and empowers teachers to recognize shared values and collective goals, while creating meaning and hope in their professional practice. Leaders also play an essential role in reshaping teachers' perspectives, strengthening emotional engagement, and cultivating trust, which serves as the foundation for collaboration within schools. Furthermore, promoting a learning-oriented and creative environment is a key mechanism for driving continuous development.

Inspirational leadership is therefore directly connected to change management in educational settings. Effective change requires organizational readiness, clear communication of vision, active participation, and systematic monitoring and evaluation. Schools led by inspirational leaders are more likely to build a culture of learning and innovation, transform challenges into opportunities, and achieve sustainable improvement in student quality in the 21st century.

Keywords: Inspirational leadership, change management, educational administration

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างสังคม เศรษฐกิจโลก และทักษะที่ผู้เรียนจำเป็นต้องมีเพื่อก้าวสู่อนาคต (World Economic Forum, 2020) การศึกษาในยุคใหม่นี้จึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หากแต่ต้องสร้างสมรรถนะสำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์ นวัตกรรม ความร่วมมือ การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อความไม่แน่นอนของโลกยุคพลิกผัน (United Nations Thailand, n.d.) สถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมและยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัย “การจัดการการเปลี่ยนแปลง” (Change Management) ซึ่ง Kotter (2012) อธิบายว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวอย่างเป็นระบบ ลดแรงต้านทาน และสร้างความร่วมมือของบุคลากร ในขณะที่ Schneider (2025) ชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างความเข้าใจร่วม และการสนับสนุนทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ภายใต้บริบทนี้ “ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ” (Inspirational Leadership) จึงถูกมองว่าเป็น

หัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถยกระดับแรงจูงใจภายในของครู ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สร้างความเชื่อมั่น และปลุกพลังในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Bass และ Riggio (2006) ที่อธิบายว่าผู้นำสร้างแรงบันดาลใจคือผู้ที่จุดประกายความหวังและช่วยให้ผู้ตามมองเห็นความหมายของงานมากกว่าหน้าที่ประจำ ขณะที่ Kouzes และ Posner (2017) ชี้ว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรม สื่อสารเป้าหมายอย่างทรงพลัง และสร้างความไว้วางใจเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ในบริบทสถานศึกษา งานของ Davis (2022), Gilbar (2015), Alghamdi (2024) และ Rashid และคณะ (2022) พบว่าผู้นำสร้างแรงบันดาลใจช่วยเสริมพลังทางอารมณ์ ลดแรงต้านทาน สร้างความผูกพัน และเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ในขณะที่งานวิชาการไทย เช่น พิกุล นามสูง (2565), Phrakhu Praditbuntham และ Phrakru Sutheejariyawattana (2023) และอาคม ชัยศรี และคณะ (2567) ต่างชี้ตรงกันว่าการพัฒนาโรงเรียนสู่ศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก การใช้เทคโนโลยี และการสร้างวัฒนธรรมร่วมมือ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของบทบาทผู้นำที่เปลี่ยนจากผู้ควบคุมงานเชิงบริหารไปสู่ผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดย Philip Hallinger (2003) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เน้นให้ผู้บริหารมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน กำหนดพันธกิจที่ชัดเจน และติดตามผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด ต่อมา Richard Elmore (2004) เน้นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ โดยชี้ว่าผู้บริหารต้องสร้างระบบความรับผิดชอบภายในโรงเรียนและมีส่วนร่วมโดยตรงกับกระบวนการพัฒนาการสอน ในมิติของความยั่งยืน Andy Hargreaves และ Dean Fink (2006) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว ไม่เน้นเพียงผลสำเร็จระยะสั้น ขณะที่ Alma Harris (2008) พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งเห็นว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพควรกระจายบทบาทผู้นำไปสู่ครูและบุคลากร เพื่อสร้างพลังร่วมและเพิ่มศักยภาพขององค์กร นอกจากนี้ Kenneth Leithwood และ Karen Seashore Louis (2004) ได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองจากการสอนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงระบบงาน

แนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทโลกยุคใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง Chang Management

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในโลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น ลดความต้านทานของบุคลากร และเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตามทัศนะ DNSstuff (2025) อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพาบุคคล ทีมงาน และองค์กรเดินทางจาก “สถานะปัจจุบัน” ไปสู่ “สถานะที่ต้องการในอนาคต” โดยต้องอาศัยการเตรียมความพร้อม การสนับสนุน และการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจ ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การปรับระบบงาน การจัดสรรทรัพยากร หรือการเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงการวางแผนเชิงเทคนิค แต่เป็นการขับเคลื่อนทั้ง “หัวใจ” และ “ระบบ” ไปพร้อมกัน สอดคล้อง Priority Matrix (2021) ซึ่งว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขนาดใหญ่ แต่ต้องพิจารณาผลกระทบต่องานทุกมิติขององค์กร ทั้งบุคลากร กระบวนการ วัฒนธรรม และการดำเนินงาน การเข้าใจผลกระทบเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องและลดผลกระทบเชิงลบได้อย่างมีประสิทธิภาพ Sedmak (2023) ให้มุมมองที่เน้นความสำคัญของ “คน” และ “กระบวนการ” โดยย้ำว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การสื่อสารแบบสองทาง ความพร้อมของบุคลากร และการออกแบบระบบที่จะฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน กล่าวคือ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคนในองค์กร “พร้อม” และ “เชื่อมั่น” ในการเปลี่ยนแปลงนั้น และตามแนวคิด Creasey (2025) เสริมว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้าง ใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อสนับสนุน “ด้านมนุษยศาสตร์ของการเปลี่ยนแปลง” ผ่านการวางแผน การสื่อสาร การสนับสนุน และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ ผู้นำต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เห็นคุณค่า และพร้อมปรับพฤติกรรมการทำงาน ความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มอัตราความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง Wanner (2013) มองว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการประยุกต์ใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร โดยต้องเตรียมความพร้อมบุคลากร วางแผนการดำเนินงาน ติดตามผล และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และฝ่ายบริหาร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น ลดความต้านทาน และเพิ่มอัตราความสำเร็จของโครงการ

จากแนวคิดของ DNSstuff (2025), Priority Matrix (2021), Sedmak (2023), Creasey (2025), และ Wanner (2013) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือกระบวนการที่เป็นระบบใน

การวางแผน ดำเนิน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้บุคคล ทีมงาน และองค์กรมุ่งสู่สถานะที่ต้องการได้อย่างราบรื่น กระบวนการนี้เน้นทั้งด้านคนและกระบวนการ รวมถึงการเตรียมความพร้อม การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปรับตัวของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความต้านทาน และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในยุคที่โลกเต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน และการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้น องค์กรทุกระดับจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายใน ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มิได้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน แต่ต้องการการบริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความสับสน ความต้านทาน และผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเดินหน้าสู่อนาคตได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน ตามทัศน DNSstuff (2025) อธิบายว่า หากองค์กรนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้โดยขาดระบบการจัดการที่ดี ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเต็มไปด้วยความสับสน ความไม่เข้าใจ และความล้มเหลว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงทำหน้าที่เป็นเสมือน “เข็มทิศ” ที่ช่วยกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลดการหยุดชะงักของงาน และช่วยให้พนักงานเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วมและลดแรงต้านที่เกิดจากความไม่แน่นอน ในทิศทางเดียวกัน Creasey (2025) เน้นว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการบริหารด้านมนุษย์ที่เป็นระบบ การสร้างความเข้าใจ การสื่อสารที่ดี และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องช่วยให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น ลดความกังวล และทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างราบรื่น พร้อมทั้งช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว Karluk (2023) ขยายภาพความสำคัญของ Change Management โดยชี้ว่าองค์กรที่บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพมักมีอัตราความสำเร็จของโครงการสูงกว่า เพราะสามารถลดความเสี่ยง ลดการต่อต้าน เร่งการนำระบบใหม่มาใช้ และยังช่วยรักษาขวัญกำลังใจและการอยู่ร่วมของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น องค์กรจึงมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ในอนาคต เพิ่ม ทั้งความคล่องตัวและประสิทธิภาพของระบบงาน นอกจากนี้ Schneider (2025) ยังเสริมว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพช่วยให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างนุ่มนวล ไม่กระทบการดำเนินงานหลักขององค์กร การสื่อสารอย่างโปร่งใสช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดต้นทุนความผิดพลาด และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ กระบวนการทั้งหมดจึงไม่เพียงช่วยลดผลเสีย แต่ยังสร้างแรงจูงใจ เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร

จากแนวคิดของ DNSstuff (2025), Creasey (2025), Karluk (2023) และ Schneider (2025) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น ลดแรงต้านและความสับสนของบุคลากร เพิ่มอัตราความสำเร็จ ลดความเสี่ยงและต้นทุน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรมีความยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว นอกจากนี้ การจัดการที่ดียังสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงบทบาทและเป้าหมายร่วมกัน และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

สรุป การบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการวางแผน ดำเนินการ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้บุคคล ทีมงาน และองค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่น แนวทางดังกล่าวให้ความสำคัญทั้งมิติด้านคนและกระบวนการ ครอบคลุมการเตรียมความพร้อม การสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างการมีส่วนร่วม และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดแรงต้านและเสริมสร้างการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความสับสนและความเสี่ยง เพิ่มอัตราความสำเร็จของโครงการ ควบคุมต้นทุน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กรในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนและแข่งขันได้ในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

ความหมาย ของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการปลุกพลังภายในของผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนเชิงบวก และสร้างความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายที่มีความหมายยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตน โดย Davis (2022) ชี้ว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจคือผู้ที่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิด มุมมอง และแรงจูงใจของผู้ตามให้ก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ๆ และมุ่งสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ตามค้นพบศักยภาพในตนเองและนำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Gilbar (2015) อธิบายว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจมีบทบาทสำคัญยิ่งในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้นำโรงเรียนที่ต้องปลุกพลังใจและแรงมุ่งมั่นของครูให้พร้อมก้าวสู่ออนาคต ด้วยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความหวัง ถ่ายทอดเป้าหมายที่ท้าทาย และสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยพลังทางบวก ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ครูรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จร่วมกัน มีคุณค่า และอยากทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์ให้ผู้ตามพร้อมร่วมมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมุ่งมั่น สอดคล้องกับ Alghamdi (2024) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจคือความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเท

มีความหวัง มีความเชื่อมั่นในอนาคต และร่วมกันมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำประเภตินี้ไม่เพียงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แต่ยังสามารถถ่ายทอดได้อย่างทรงพลัง ตรงประเด็น และสร้างแรงผลักดันที่อยู่บนพื้นฐานของศรัทธา ความเชื่อใจ และความเคารพที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเกิดพลังร่วม (collective energy) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ

จากการศึกษาความหมายของ ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ตามทัศนะของ Davis (2022), Gilbar (2015) และ Alghamdi (2024) สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ลักษณะการนำที่มุ่งส่งเสริมแรงจูงใจภายในของผู้ตาม โดยผู้นำจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทรงพลัง สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และปลุกพลังศักยภาพของบุคลากรให้ก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง สู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงกำกับทิศทาง แต่ยังทำหน้าที่จุดประกายความเชื่อมั่น เสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์ และขับเคลื่อนทีมงานด้วยพลังแห่งแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวมอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยยกระดับศักยภาพและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาที่ต้องอาศัยพลังร่วมของครูและบุคลากรในการพัฒนาเด็กและเยาวชน Rashid, Abdullah และ Ahmed (2022) เน้นว่า ผู้นำที่มีลักษณะสร้างแรงบันดาลใจสามารถจุดประกายความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เห็นคุณค่าของตนเอง และรู้สึกว่าการทำงานของตนมีความหมายต่อเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า สิ่งนี้ช่วยเพิ่มความผูกพัน (engagement) ความมุ่งมั่น (commitment) และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (sense of belonging) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Hudson (2013) ที่อธิบายว่า ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไม่เพียงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเท่านั้น แต่ยังแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า สามารถเติบโต และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดพลังภายใน ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น เกิดความผูกพันในงานมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคใหม่ Hashim, Hassan และ Ibrahim (2021) ยังเสริมว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นกลไกสำคัญในการปลุกศักยภาพของบุคลากร ผู้นำประเภตินี้สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เปิดมุมมองใหม่ ๆ ให้ผู้ตามเห็นโอกาสมากกว่าปัญหา พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือและความมุ่งมั่นร่วมกัน สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและทำให้องค์กรมีพลังในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของ ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ตามทัศนะของ แนวคิดของ Rashid, Abdullah, & Ahmed (2022), Hudson (2013) และ Hashim, Hassan, & Ibrahim (2021) สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับแรงจูงใจภายในของบุคลากร สร้างความผูกพันต่อองค์กร และผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร ผู้นำในลักษณะนี้มักแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ถ่ายทอดด้วยพลังบวก และเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตาม ซึ่งส่งผลต่อการสร้างแรงใจ ความร่วมมือ และความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กรในภาคการศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเริ่มต้นจากการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและทรงพลัง ผู้นำต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายร่วมขององค์กรให้บุคลากร “เห็นภาพเดียวกัน” รู้สึกเป็นเจ้าของ และเข้าใจว่าหน้าที่ของตนมีความหมายต่อความสำเร็จในภาพรวม แนวคิดนี้สอดคล้องกันในทุกงานวิจัย โดยเฉพาะ Rashid, Abdullah และ Ahmed (2022) ที่เน้นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังช่วยสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของบุคลากร ขณะที่ Hudson (2013) ชี้ว่าความชัดเจนของวิสัยทัศน์จะกระตุ้นแรงจูงใจภายใน ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าในตนเองและงานที่ทำ ซึ่งเป็นรากฐานของพลังใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน องค์ประกอบสำคัญอีกประการคือ การสร้างแรงจูงใจจากภายในและการปลูกพลังศักยภาพของบุคลากร ผู้นำลักษณะนี้จะไม่บังคับจากภายนอก แต่ใช้ความเชื่อมั่น ความหวัง และพลังบวกเป็นแรงผลักดัน Davis (2022) อธิบายว่าภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและแรงผลักดันภายในของผู้ตามให้ก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Hashim, Hassan และ Ibrahim (2021) ที่มองว่าผู้นำต้องสามารถปลูกศักยภาพ กระตุ้นความคิด และเสริมสร้างความมั่นใจให้บุคลากรร่วมมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกัน ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจต้องมีบทบาทสำคัญในการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดพื้นที่ให้เกิดความหลากหลายทางความคิด Hudson (2013) เน้นว่าผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และส่งเสริมความหลากหลาย จะทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ขยายศักยภาพขององค์กรโดยรวม ขณะที่ Rashid et al. (2022) ก็ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ การยอมรับความแตกต่าง และการสื่อสารอย่างจริงใจ ซึ่งเป็นหัวใจในการสร้างความรักและความร่วมมือของบุคลากร ในบริบทสถานศึกษา ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อครูและนักเรียน โดยเฉพาะตามมุมมองของ Gilbar (2015) ที่ระบุว่าผู้นำโรงเรียนต้องสามารถปลูกพลังใจของครูผ่านวิสัยทัศน์ที่มีความหวัง ถ่ายทอดเป้าหมายท้าทายอย่างสร้างสรรค์ และสร้างแรงผูกพันระดับอารมณ์ ทำให้ครูรู้สึกมั่นใจและพร้อมร่วมผลักดันเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ว่าผู้นำสร้างแรงบันดาลใจต้องเชื่อมโยงหัวใจของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ จากแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ	Rashid et al (2022)	Hudson (2013)	Hashim et al. (2021)	Davis (2022)	Gilbar (2015)	ความถี่
1. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การสร้างแรงจูงใจจากภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. การปลูกศรัทธาของผู้ตาม	✓		✓	✓		3
6. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม	✓		✓	✓		3
7. การยอมรับความคิดเห็นและความหลากหลาย	✓	✓				2
8. การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร	✓				✓	2
9. การส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		✓	✓			2
10. การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี		✓				1
สรุปความถี่	8	7	7	6	5	

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจที่มีความถี่สูงสุด 4 ข้อ ได้แก่ 1.การถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ ผู้นำต้องสามารถสื่อเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างศรัทธาร่วม 2.การสร้างแรงจูงใจจากภายใน คือ กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานด้วยพลังใจ ไม่ใช่เพียงแรงจูงใจภายนอก 3.การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ คือ ใช้คำพูดและการแสดงออกที่ปลูกพลังบวกและความมั่นใจ 4.การสร้าง ความไว้วางใจ คือ พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเสริมความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กร

สรุป องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ” ไม่ได้เป็นเพียงทักษะ แต่เป็นการหลอมรวมของวิสัยทัศน์ พลังใจ การสื่อสารที่ทรงพลัง และความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถปลูกพลังภายในของบุคลากร สร้างความผูกพัน และขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ที่ต้องอาศัยพลังร่วมของครู บุคลากร และผู้เรียนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ตัวอย่างภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 3 ฉบับ ได้แก่ Davis (2022), Gilbar (2015) และ Alghamdi (2024) ตัวอย่างภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในบริบทการศึกษา มีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้:

Davis (2022) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และมีความหมายต่อครู ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงกำหนดทิศทาง แต่ “ปลุกพลังใจ” และกระตุ้นให้ครูก้าวข้ามเป้าหมายส่วนตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงความเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร เช่น การช่วยเหลือเพื่อนครู การทำงานเชิงรุก และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ในทำนองเดียวกัน Gilbar (2015) พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจจะส่งผลต่อแรงจูงใจของครูได้โดยตรง ผ่านการมองอนาคตด้วยความหวัง ถ่ายทอดเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารด้วยความเชื่อมั่น ผู้นำจะทำให้ครูรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ตัวอย่างเช่น การมอบหมายงานที่มีความหมายเชิงเป้าหมาย ทำให้ครูเห็นภาพชัดว่าหน้าที่ของตนเชื่อมโยงกับความสำเร็จของโรงเรียนและของโรงเรียนอย่างไร ส่งผลให้เกิดความผูกพันและแรงใจอย่างแท้จริง Alghamdi (2024) ช่วยเสริมภาพรวมนี้ให้ชัดเจนมากขึ้น โดยพบว่าผู้นำโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในของครูในเขต Al-Kharj ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม และการมุ่งมั่นสู่อนาคตร่วมกัน ผู้นำลักษณะนี้ทำให้ครูรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ได้รับ ความไว้วางใจ และมีพื้นที่ในการเติบโต ส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และช่วยให้องค์กรการศึกษามีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน .

สรุปได้ว่า ตัวอย่างของภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจจากงานวิจัยทั้ง 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในของครู ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สร้างพลังใจให้ครูมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาการศึกษา

สรุป ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นรูปแบบการนำที่มุ่งยกระดับแรงจูงใจภายในของผู้ตาม โดยผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรอย่างมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน ลักษณะสำคัญของผู้นำประเภทนี้คือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมักเป็นผู้มีอุดมการณ์สูง มีคุณธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรม ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมทุ่มเทเพื่อเป้าหมายส่วนรวม องค์กรประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การปลูกพลังภายใน การสื่อสารที่มีพลัง การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

นันทาทศนะภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคม และความต้องการของผู้เรียนที่ซับซ้อนขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่ “เหนือกว่าเพียงการบริหาร” แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถ สร้างแรงบันดาลใจ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และหล่อหลอมทีมครูให้มีพลังและความหวังร่วมกันในการก้าวสู่ออนาคต นันทาทศนะจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศช่วยขยายความสำคัญของภาวะผู้นำลักษณะนี้ได้ อย่างลึกซึ้ง Fullan (2020) เสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องเป็น “Change Leader” ที่จุดประกายความปรารถนาในการพัฒนาให้กับครูและนักเรียน เขามองว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดจากคำสั่งหรือโครงสร้าง หากเกิดจาก แรงบันดาลใจร่วม ที่ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันผ่านความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารเชิงบวก และการทำงานร่วมกันอย่างมีความหมาย ในทำนองเดียวกัน Bass & Riggio (2018) ในกรอบคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อธิบายว่าผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจในสถานศึกษา ต้องสามารถ “ยกระดับแรงจูงใจภายใน” ของครู ซึ่งให้ภาพอนาคตที่ดีกว่าเดิม และสร้างความเชื่อมั่นว่าครูทุกคนมีความสามารถที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียน ผู้นำลักษณะนี้จึงทำให้ครูมีพลังในการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าปรับตัว และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Northouse (2022) ที่เน้นว่าผู้นำสร้างแรงบันดาลใจต้องใช้ “แรงบันดาลใจทางอารมณ์ (emotional

inspiration)” เป็นพลังสำคัญในการเคลื่อนไหวทีม ครูจะเกิดแรงขับเคลื่อนเมื่อรู้สึกว่าคุณเชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความหมายในสิ่งที่ตนทำ ความสัมพันธ์เชิงบวกที่สร้างด้วยความจริงใจทำให้ความเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ภาระ แต่เป็นความภาคภูมิใจร่วมกันของบุคลากรทั้งโรงเรียน ด้าน พสุ เดชะรินทร์ (2562) อธิบายว่า “ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ” คือผู้ที่สามารถปลุกพลังให้บุคลากรร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่เพียงผู้สั่งการ เขาเห็นว่าผู้นำต้องเป็นต้นแบบทั้งในด้านความคิด การกระทำ และเจตคติ หากผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและทัศนคติที่ดี ครูจะเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมากขึ้น สอนอง กุลบุญ (2563) นักวิชาการด้านการนำทางการศึกษาในไทย เสริมว่าผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจต้องสามารถ “เชื่อมโยงครูเข้ากับอนาคตของโรงเรียน” ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การยอมรับความแตกต่าง และการเปิดพื้นที่ให้ครูแสดงศักยภาพ เขามองว่าการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ สนับสนุนครูอย่างใกล้ชิด และให้กำลังใจในทุกช่วงของการปรับตัว

จากนวัตตะของนักวิชาการทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นแรงผลักดันที่หลอมรวมวิสัยทัศน์ พลังใจ และแรงสนับสนุนของครูเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงใช้เหตุผล แต่ใช้แรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นเป็นพลังสร้างความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค โรงเรียนที่มีผู้นำเช่นนี้จะสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และความหวังร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงได้กลายเป็นสภาพความจริงที่สถานศึกษาต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ความซับซ้อนของผู้เรียน หรือความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงไม่อาจพึ่งเพียงทักษะบริหารจัดการแบบเดิม หากต้องพัฒนาไปสู่ “ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ” ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่ทำให้ครูและบุคลากรพร้อมรับและร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหวังและศรัทธา ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจมีแก่นสำคัญคือการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีพลัง และการปลุกพลังใจของผู้ตามให้เห็นคุณค่าในบทบาทของตนเอง ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้สามารถสร้างแรงจูงใจภายใน ยกระดับความเชื่อมั่น และทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตร่วมของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพัน และความพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ๆ อย่างมั่นใจ เมื่อเชื่อมโยงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง จะพบว่าภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจช่วยทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่น โดยสนับสนุนการสร้างความสำเร็จ การลดแรงต้าน การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่มีผู้นำลักษณะนี้จึง

สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว เสริมความคล่องตัวขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืน ทำเป็นกราฟฟิกทำอักษรให้ชัดเจน สามารถอ่านรู้เรื่อง



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.

สรุป ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจเป็นรูปแบบการนำที่เน้นการยกระดับแรงจูงใจภายในของผู้ตาม โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน สามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรอย่างมีพลัง และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดพลังใจในการทำงาน ลักษณะสำคัญคือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้อื่น และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำลักษณะนี้มักมีคุณธรรม ยึดมั่นในอุดมการณ์ และเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมทุ่มเทเพื่อเป้าหมายร่วมของโรงเรียน ในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวไปสู่สถานะใหม่ได้อย่างราบรื่น โดยมุ่งเน้นทั้งด้านคนและกระบวนการ ตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจนถึงการติดตามประเมินผลเพื่อลดแรงต้านและเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรการศึกษา กระบวนการนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเตรียมวัฒนธรรมและทรัพยากรให้พร้อม การวางแผนด้วยวิสัยทัศน์ชัดเจน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุม และการฝังแนวทางใหม่ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาวเมื่อหลอมรวมภาวะผู้นำ

สร้างแรงบันดาลใจกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จะทำให้โรงเรียนมีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผู้นำสามารถใช้ทั้งวิสัยทัศน์ พลังใจ และแรงสนับสนุนภายในทีมเป็นตัวผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นโอกาสแห่งการเติบโต ไม่ใช่อุปสรรค ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ นวัตกรรม และคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน.

เอกสารอ้างอิง

- พลู เดเชรินทร์. (2560). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. Global Center for Digital Business Transformation.
<https://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/18X59f166eaA52195991.pdf>
- สนอง กุลบุญ. (2563). ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาครูในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Davis, J.T., (2022) "Educational Transformational Leadership and Teacher Organizational Citizenship Behavior Motives". *Electronic Theses and Dissertations*. 2359.
<https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/2359>
- Gilbar, C.R. (2015), Principals' Leadership and Teachers' Motivation : A Study of the Relationship in the School Reform Era"(2015). *Lynchburg College Theses and Dissertations*. Paper 11.
<https://digitalshowcase.lyncburg.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=etd>
- Alghamdi, A. M. (2024). Inspirational leadership and its Relationship to the Quality of Work Life among Teachers in Public Education Schools in Al-Kharj Governorate. *Journal of Scientific Research in Education*, 25(6), 47-88.
https://jsre.journals.ekb.eg/article_362328.html
- Rashid, F. H., Abdullah, M. M., & Ahmed, M. A. (2022). *The role of inspirational leadership in enhancing organizational commitment among working individuals at Tikrit University: An applied study*. *World Economics and Finance Bulletin*, 11, 7–17.
<https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1048>
- Hudson, P. (2013). What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring?. *Open Journal of Leadership*, 2, 87-94. doi: [10.4236/ojl.2013.24014](https://doi.org/10.4236/ojl.2013.24014)

- Hashim, M. H. M., Hassan, M. F., & Ibrahim, A. (2021). Inspirational transformation role of leader on schools' principal. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(11), Article. Retrieved from <https://jonuns.com/index.php/journal/article/view/842>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press / Routledge. <https://www.routledge.com/Transformational-Leadership/Bass-Riggio/p/book/9780805847628>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.

ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรในยุค AI Builder Leadership and Change Management of Organizational Executives in the AI Era

นพรัตน์ ศิลากุล^{1*}, พระสุธีวชิรธรรม^{2*}

Nopparat Silakul ^{1*}, Phrasutheevajiradhamma ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) บทบาทของผู้บริหารองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) เพื่ออธิบายกรอบการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคมและองค์กรร่วมสมัย การศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องจากทั้งแหล่งในประเทศและต่างประเทศ ผลการสังเคราะห์พบว่า ยุค AI มิได้เป็นเพียงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่เป็นบริบทที่ส่งผลต่อวิถีคิด การทำงาน ความสัมพันธ์ทางสังคม และคุณค่าของมนุษย์อย่างรอบด้าน ผู้บริหารองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง และขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรลดแรงต้าน เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้สร้างเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการบริหารองค์กรในยุค AI อย่างยิ่ง เนื่องจากมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในระยะยาวผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ การบูรณาการเทคโนโลยีกับมิติด้านมนุษย์ คุณธรรม และจริยธรรมอย่างสมดุล บทความนี้จะเสนอกรอบแนวคิดเชิงวิชาการที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในยุค AI ขึ้นอยู่กับบทบาทเชิงกลยุทธ์และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าการพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารองค์กร, ยุค AI

Abstract

This article aims to synthesize theoretical perspectives on the Artificial Intelligence (AI) era, organizational executives, change management, and Builder Leadership in order to propose an appropriate framework for organizational management in the context of contemporary structural transformation. The study employs a documentary analysis of relevant national and international academic literature. The findings indicate that the AI era represents not merely technological advancement, but a transformative context that profoundly influences ways of thinking, working, social interaction, and human values. Organizational executives therefore play a critical strategic role in translating policy into practice and systematically driving organizational change. Change management is identified as a core mechanism that enables organizations to reduce resistance, enhance stakeholder participation, and strengthen adaptability and long-term competitiveness. Furthermore, the study reveals that Builder Leadership is particularly aligned with organizational management in the AI era, as it emphasizes long-term value creation through human capital development, leadership succession, and the balanced integration of technology with human, ethical, and moral dimensions. This article contributes an academic framework suggesting that organizational success and sustainability in the AI era depend less on technological capability alone and more on the strategic leadership qualities of organizational executives.

Keywords : Builder Leadership, Change Management, Organizational Executives, AI Era

บทนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในศตวรรษที่ 21 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และองค์การอย่างลึกซึ้ง โดย AI มิได้ทำหน้าที่เพียงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการประมวลผลข้อมูล หากแต่ได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดรูปแบบการทำงาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับระบบอัจฉริยะอย่างกว้างขวาง สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้องค์การทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบริบทของยุค AI บทบาทของผู้บริหาร

องค์การจึงมีความสำคัญยิ่งในฐานะกลไกหลักที่เชื่อมโยงนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารมิได้ทำหน้าที่เพียงกำกับควบคุมทรัพยากรและกระบวนการทำงานเท่านั้น แต่ต้องมีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สามารถบูรณาการเทคโนโลยีใหม่เข้ากับโครงสร้างวัฒนธรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์การร่วมสมัย โดยมุ่งลดแรงต้าน เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวของบุคลากรและระบบงาน

ท่ามกลางบริบทดังกล่าว แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในงานวิชาการ เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างคุณค่าในระยะยาว ทั้งในมิติของการพัฒนาองค์กร การเสริมสร้างทุนมนุษย์ และการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งเน้นการผสมผสานการคิดเชิงกลยุทธ์ การลงมือปฏิบัติ และการสร้างความสัมพันธ์บนฐานความไว้วางใจ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณและยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายของการบริหารองค์การในยุค AI ที่ไม่อาจพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงลำพัง

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับยุค AI ผู้บริหารองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเชิงวิชาการที่อธิบายบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคปัญญาประดิษฐ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหาร การกำหนดนโยบาย และการประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติขององค์การในสังคมร่วมสมัย

ยุค AI

ความหมายของยุค AI

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 20 และ 21 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อสังคมมนุษย์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ซึ่งมิได้จำกัดบทบาทอยู่เพียงการประมวลผลข้อมูล หากแต่ได้แทรกซึมเข้าสู่กระบวนการคิด การตัดสินใจ และการดำรงชีวิตของมนุษย์ในหลายมิติ สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่การเกิดขึ้นของสิ่งที่เรียกว่า “ยุค AI” ซึ่งเป็นบริบทสำคัญที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างรอบด้านทั้งเชิงเทคโนโลยี สังคม และคุณค่า Cosmovici (2026) กล่าวว่า ยุคของปัญญาประดิษฐ์เริ่มต้นขึ้นในปี 1950 ด้วยการพัฒนาคอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์เครื่องแรก นักวิจัยในเวลานั้นได้สำรวจแนวคิดในการสร้างเครื่องจักรที่สามารถคิดและเรียนรู้ได้เหมือนมนุษย์ สิ่งนี้นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือ AI ในยุคแรกๆ ซึ่งออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และตรรกะ ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960

จนถึงปี 2010 เทคโนโลยี AI ยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการพัฒนาอัลกอริทึมและแนวทางใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การสร้างเครื่องมือ AI ใหม่ เช่น อัลกอริทึมการเรียนรู้ของเครื่อง โครงข่ายประสาทเทียม และอัลกอริทึมทางพันธุกรรม เครื่องมือทั้งหมดเหล่านี้ช่วยให้เครื่องจักรสามารถเรียนรู้และปรับตัวจากข้อมูลทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การเกิดขึ้นของข้อมูลขนาดใหญ่และคลาวด์คอมพิวเตอร์ช่วยให้สามารถพัฒนาอัลกอริทึมการเรียนรู้และระบบประมวลผลภาษาธรรมชาติได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และได้ปฏิวัติสาขาต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์วิทัศน์ การรู้จำเสียง และการแปลภาษา สอดคล้องกับ Oreate AI (2025) คำว่า 'ยุค AI' สรุปล่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์เข้ากับแง่มุมต่างๆ ของชีวิตประจำวัน อุตสาหกรรม และสังคม ไม่ใช่แค่เกี่ยวกับเครื่องจักรที่ทำงานเท่านั้น มันเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงาน และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในมุมมองของ Institute of Coding (2026) อธิบายว่า โดยแก่นแท้แล้ว AI หมายถึงระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบมาเพื่องานที่โดยทั่วไปต้องใช้สติปัญญาของมนุษย์ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการให้เครื่องจักรสามารถเรียนรู้ ใช้เหตุผล แก้ปัญหา รับรู้ และแม้แต่เข้าใจภาษา แตกต่างจากการเขียนโปรแกรมแบบดั้งเดิมที่ทุกคำสั่งเขียนอย่างชัดเจน ระบบ AI เรียนรู้จากข้อมูลจำนวนมากโดยใช้อัลกอริทึมที่ซับซ้อนและแบบจำลองภาษาเพื่อจดจำรูปแบบ คาดการณ์ และแก้ไขปัญหา ไอทียังปรับตัวพฤติกรรมเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่มักเรียกว่าการเรียนรู้ของเครื่อง นอกเหนือจาก generative AI ที่มีการพูดคุยกันอย่างกว้างขวางซึ่งสร้างเนื้อหาใหม่ เช่น ข้อความหรือรูปภาพ AI ยังครอบคลุมแอปพลิเคชันอื่นๆ ที่หลากหลาย ในโลกทางเทคนิค ซึ่งรวมถึงการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) สำหรับการทำความเข้าใจภาษาพูดและภาษาเขียน คอมพิวเตอร์วิทัศน์สำหรับการตีความภาพและวิดีโอ และหุ่นยนต์ขั้นสูงที่ช่วยให้เครื่องจักรโต้ตอบกับโลกทางกายภาพได้ ในชีวิตประจำวัน คุณอาจพบว่ามีการใช้ AI ในคำแนะนำส่วนบุคคลในบริการสตรีมมิ่งที่คุณชื่นชอบ หรือกับแชทบอทออนไลน์ที่นำคุณไปยังทีมที่เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือซึ่งทั้งหมดนี้ขับเคลื่อนโดย AI เป็นการให้เครื่องจักรสามารถให้เหตุผลและเรียนรู้ที่จะช่วยทำให้ชีวิตของเราดีขึ้น และสอดคล้องกับ พระมหานพดล มีคำเหลือง และคณะ (2025) อธิบายว่า ยุค AI” หมายถึง ช่วงเวลาทางสังคมร่วมสมัยที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และระบบดิจิทัลอัจฉริยะเข้ามามีบทบาทกำหนดโครงสร้างการดำเนินชีวิตของมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในมิติการคิด การทำงาน การสื่อสาร ความสัมพันธ์ และการสร้างอัตลักษณ์ โดยแม้ AI จะเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในเชิงระบบ แต่ยังไม่สามารถตอบสนองมิติด้านจริยธรรม ความหมายของชีวิต และการพัฒนาจิตใจได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้ยุค AI เป็นทั้งยุคแห่งโอกาสทางเทคโนโลยีและความท้าทายเชิงคุณค่าและจริยธรรมของมนุษย์

สรุปได้ว่า “ยุค AI” หมายถึง ช่วงพัฒนาการทางประวัติศาสตร์และสังคมร่วมสมัยที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่กลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 จนกลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และวิถีชีวิตมนุษย์ โดย AI เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถเรียนรู้

ใช้เหตุผล ปรับตัว และตัดสินใจจากข้อมูลจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการทำงาน การคิด การสื่อสาร และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในหลากหลายสาขา ทั้งนี้ ยุค AI มิได้สะท้อนเพียงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ยังเป็นยุคแห่งความท้าทายเชิงจริยธรรม คุณค่า ความยั่งยืน และการพัฒนามนุษย์ในมิติที่เทคโนโลยีไม่อาจทดแทนได้อย่างสมบูรณ์

ความสำคัญของยุค AI

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการดำรงชีวิตของมนุษย์อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ซึ่งพัฒนาอย่างรวดเร็วและถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบท ส่งผลให้ AI กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาและความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์และสังคมร่วมสมัย Colorado State University (2025) กล่าวว่า ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มีความสำคัญในฐานะเทคโนโลยีหลักที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมผ่านการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อเศรษฐกิจ สังคม และตลาดแรงงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในหลากหลายสาขา โดยต้องดำเนินควบคู่กับการพิจารณาด้านจริยธรรมและผลกระทบทางสังคมอย่างรอบคอบ ขณะที่ UNICEF(2023) กล่าวว่า ปัญญาประดิษฐ์มีความสำคัญเนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่สร้างผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อชีวิตของเด็กและเยาวชนในฐานะผู้ใช้งานและผู้กำหนดอนาคต โดยส่งผลต่อรูปแบบการเรียนรู้ การเข้าถึงข้อมูล การพัฒนาโอกาส และการโต้ตอบทางสังคม พร้อมทั้งต้องมีการกำกับดูแลเชิงสิทธิมนุษยชน ความปลอดภัย และความเสมอภาคเพื่อให้การใช้งาน AI เกิดประโยชน์สูงสุดและลดความเสี่ยงต่อการพัฒนาและการได้รับสิทธิของเด็กและเยาวชน สอดคล้องกับ Angelini Academy (n.d.) ให้ความเห็นว่ AI มีความสำคัญในฐานะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร การใช้ AI ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจพร้อมทั้งสร้างข้อกำหนดใหม่สำหรับทักษะที่มนุษย์ต้องพัฒนา ทั้งในด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการจัดการความซับซ้อนของบริบทองค์กร แสดงให้เห็นว่า AI ไม่เพียงเป็นเครื่องมือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยที่กำหนดรูปแบบการเป็นผู้นำและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความคล่องตัวสูง และ Baudchon (2025) กล่าวว่า ปัญญาประดิษฐ์ถือเป็นเทคโนโลยีเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่มีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตและกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในภาคที่ใช้ข้อมูลเข้มข้นและงานเชิงสติปัญญา ขณะเดียวกันก็กำหนดรูปแบบใหม่ของตลาดแรงงานผ่านการยกระดับทักษะและการปรับงานร่วมกับเครื่องจักรแทนการทำลายงานทั้งหมด ส่งผลให้ผลกระทบต่อการจ้างงานและการกระจายรายได้ขึ้นอยู่กับ

กับความสามารถในการปรับตัวของระบบการศึกษา นโยบายสาธารณะ และการกระจายประโยชน์จากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ปัญญาประดิษฐ์มีความสำคัญในฐานะเทคโนโลยีเชิงโครงสร้างที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมจากการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม องค์กร และตลาดแรงงาน ตลอดจนรูปแบบการเรียนรู้และโอกาสของเด็กและเยาวชน โดยการใช้ AI อย่างมีคุณค่าจำเป็นต้องดำเนินควบคู่กับการพัฒนาทักษะมนุษย์ การกำกับดูแลด้านจริยธรรม สิทธิมนุษยชน และนโยบายสาธารณะ เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนและเป็นธรรมในระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การ

ความหมายของผู้บริหารองค์การ

Orgvue (2024) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การ ถูกนิยามว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน ประสาน และกำกับทรัพยากร กระบวนการ และบุคลากรภายในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดการดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Shearing(2025) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การหมายถึงกลุ่มบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในการกำหนดแนวทางและดำเนินกิจกรรมขององค์การอย่างเป็นระบบโดยการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และโครงสร้างการทำงาน เพื่อสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการกำกับดูแล กระบวนการวางแผน การสื่อสาร และการกำกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และWorkday (n.d.) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่วางแผน ออกแบบ และควบคุมโครงสร้าง กระบวนการ และทรัพยากรภายในองค์การเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ โดยบทบาทของผู้บริหารองค์การเกี่ยวข้องกับการจัดระบบการทำงาน การกำหนดความรับผิดชอบ และการประสานความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผน กำกับ และประสานการใช้ทรัพยากร โครงสร้าง และกระบวนการทำงานภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความยั่งยืนขององค์การในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของผู้บริหารองค์การ

Shearing (2025) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การมีความสำคัญในฐานะกลไกหลักที่เชื่อมโยงเป้าหมายเชิงนโยบายกับการปฏิบัติจริง โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทาง วางแผน ควบคุม และประสานทรัพยากรภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เสริมสร้างความสอดคล้องของโครงสร้างและกระบวนการทำงาน และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน ความยั่งยืน และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Orvgue (2024) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์การผ่านกระบวนการจัดการที่เป็นระบบ ได้แก่ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารต้องสามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายองค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และ American InterContinental University (n.d.) อธิบายว่า ผู้บริหารองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์การโดยการจัดระบบ การวางแผน และการประสานทรัพยากรรวมทั้งกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ บทบาทของผู้บริหารไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง การจัดการความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร และการเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานและการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์การมีความสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนองค์การจากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติจริง โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทาง วางแผน ควบคุม และประสานทรัพยากรและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมสร้างความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กร สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเสริมศักยภาพในการปรับตัว ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์การในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันสูง หลายองค์กรและนักวิชาการได้ให้ความหมายของแนวคิดนี้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยเน้นความเป็นระบบ การวางแผน และ

การลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น TechTarget (2024) อธิบายว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงคือแนวทางที่เป็นระบบในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมาย กระบวนการ และเทคโนโลยีขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงอาจมีตั้งแต่โครงการขนาดเล็กไปจนถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในระดับองค์กร ซึ่งมักต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายระดับ ในทำนองเดียวกัน HREX.asia (2023) ให้ความหมายว่า Change Management เป็นกระบวนการวางแผน ดำเนินการ และจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความราบรื่น โดยลดผลกระทบเชิงลบต่อบุคลากรและโครงสร้างองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่ Whatfix (2025) เน้นว่า Change Management เป็นการวางแผนและเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีโครงสร้าง เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อระบบหรือกระบวนการใหม่ได้อย่างสำเร็จ Consync (2021) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเป็นการวางแผนและปรับระบบงานเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณาผลกระทบต่อพนักงานและองค์กรอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการเลือกรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดสำหรับบริบทขององค์กรนั้น ๆ ส่วน Teachme Biz (2024) อธิบายว่า Change Management เป็นวิธีการบริหารที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และระบบงานขององค์กร เพื่อจัดการผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด นอกจากนี้ MindSpring (2020) ยังชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กร ทีมงาน และบุคคลสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของโลกธุรกิจร่วมสมัย สำหรับมุมมองของ

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ลดผลกระทบเชิงลบ และส่งเสริมการยอมรับของบุคลากร โดยเน้นการสื่อสารที่โปร่งใส การมีส่วนร่วม การพัฒนาทักษะ และการจัดการแรงต้าน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความยั่งยืน ความสามารถในการปรับตัว และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The importance of change management)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานของ JLL (2025) ระบุว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการลดการต่อต้านจากพนักงานผ่านการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น เพิ่มอัตราการนำแนวทางใหม่ไปใช้ กระตุ้นประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และช่วยให้องค์กรได้รับ

ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุดจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ในทำนองเดียวกัน Buehring (2023) ชี้ให้เห็นว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก เช่น โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งช่วยผลักดันให้องค์กรใหม่ประสบความสำเร็จ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานการณ์องค์กร อีกทั้งยังช่วยดึงดูดบุคลากรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน ลดแรงต้าน เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ Karluk (2023) เสริมว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จของโครงการ ลดความต่อต้านของพนักงาน เพิ่มความเร็วในการนำสิ่งใหม่ไปใช้ สร้างขวัญกำลังใจ ลดความเสี่ยง และทำให้องค์กรมีความคล่องตัวพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้าน Dieffenbacher (2023) เน้นความจำเป็นของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม ปลุกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรม เพิ่มสมรรถนะบุคลากร เปิดโอกาสการเติบโต และยกระดับความพึงพอใจของพนักงานผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีพลังบวก และ Mathews (n.d.) ให้ความสำคัญกับมิติด้านมนุษย์ โดยเน้นการรักษาความไว้วางใจในองค์กร การลดความเหนื่อยหน่ายของพนักงาน การจัดการการต่อต้าน การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ความสม่ำเสมอเชิงวิชาชีพ การจัดการต้นทุน การส่งเสริมการเติบโต และการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยช่วยลดแรงต้านและเพิ่มการมีส่วนร่วม ทำให้การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและราบรื่น ส่งผลให้ประสิทธิภาพ ผลผลิต และผลตอบแทนขององค์กรสูงขึ้น ควบคู่กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ขวัญกำลังใจ และความไว้วางใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความคล่องตัว ความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องอาศัยองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ Humanica group (2025) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีประสิทธิภาพได้นั้นมี 5 ข้อดังนี้ 1. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างวิสัยทัศน์และวางแผนการเปลี่ยนแปลง 3. การลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง 4. ปลุกฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติของบริษัท 5. ประเมินและวิเคราะห์ผล ส่วน Aprika (2024) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง มี 7 ประการ ดังนี้ 1. ความเป็นผู้นำและการสนับสนุน (Leadership and Sponsorship) 2. แผนการสื่อสาร

(Communication Plan) 3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) 4. การฝึกอบรมและการสนับสนุน (Training and Support) 5. การประเมินผลกระทบการเปลี่ยนแปลง (Change Impact Assessment) 6. การจัดการความต้านทาน (Resistance Management) 7. การติดตามและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring and Improvement) Hartman Executive Advisors (2023) กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 6 ประการของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. สร้างแผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Build a Robust Communication Plan) 2. สร้างการรับรู้และความยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Create Stakeholder Awareness and Buy-in) 3. จัดให้มีการฝึกอบรมที่เข้มแข็ง (Provide Strong Training) 4. วางแผนและบรรเทาการต่อต้าน (Plan for and Mitigate Resistance) 5. เฉลิมฉลองเหตุการณ์สำคัญ (Celebrate Milestones) 6. ทำให้การเปลี่ยนแปลงถูกรับไปใช้เต็มรูปแบบ (Ensure the Change is Fully Adopted)

สรุปจากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมและภาวะผู้นำ 2) การวางแผนและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การลงมือปฏิบัติและการสนับสนุนการเรียนรู้ 5) การจัดการความต้านทานและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) การติดตาม ประเมินผล และการฝังการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership)

ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership)

แนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง” (Builder Leadership) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในงานวิจัยร่วมสมัย เนื่องจากเป็นรูปแบบการนำที่เน้นการสร้าง การพัฒนา และการขับเคลื่อนองค์กรหรือชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบเฉพาะตัวที่แตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำดั้งเดิม Hiller, Novelli และ Ponnappalli (2016) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างคือการนำที่เน้น “การสร้างและการพัฒนา” ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาความสามารถของตนเองและทีมไปพร้อมกัน ควบคู่กับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง การนำลักษณะนี้จึงเป็นการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในมุมมองของ Morris (2014) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างมุ่งสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ได้จำกัดเพียงการเลื่อนตำแหน่งทางการบริหาร แต่เน้นการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กร สิ่งสำคัญคือ ความสำเร็จของผู้นำไม่ได้วัดจากการกระทำของผู้นำคนเดียว แต่จากความสามารถในการสร้างผู้นำคนอื่นให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป Miller และ

คณะ (2023) มองว่า ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างคือการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และเครือข่ายที่แข็งแกร่ง ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สร้างชุมชน (community builder) โดยใช้ประสบการณ์ชีวิตของตนเองเป็นฐานในการเสริมพลังให้ผู้อื่น กระบวนการนี้ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นและทำให้ชุมชนหรือองค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนจริง ๆ ด้าน Hawkins-Saleemi (2023) มุ่งเน้นภาวะผู้นำแบบผู้สร้างในบริบทของการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital) และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) โดยเฉพาะการสร้างโอกาสให้ผู้หญิงก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำมากขึ้น เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางเพศ (gender diversity) และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ผู้นำลักษณะนี้จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การสร้างเครือข่าย และการเปิดโอกาสในการเติบโตของบุคลากร เพื่อเตรียมผู้นำรุ่นใหม่และลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้นำคุณภาพในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการ “สร้าง” อย่างรอบด้าน ได้แก่ การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย การสร้างทุนมนุษย์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีส่วนร่วม โดยผู้นำแบบผู้สร้างจะเน้นการลงมือปฏิบัติ พัฒนาตนเองและผู้อื่น เชื่อมโยงผู้คนผ่านความไว้วางใจและประสบการณ์ชีวิต ใช้ทุนทางสังคมในการขับเคลื่อน และวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน แม้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง Builder Leadership

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) เป็นกรอบแนวคิดเชิงภาวะผู้นำที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้าง พัฒนา และขับเคลื่อนบุคลากร องค์กร และชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำรูปแบบนี้ไว้จากหลายบริบทที่แตกต่างกัน Hiller, Novelli, & Ponnappalli, (2016) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างและพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน โดยผู้นำลักษณะนี้จะต้องมีสมรรถนะรอบด้าน ทั้งด้านการพัฒนาตนเอง การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การนำทีมงาน และการขับเคลื่อนผลลัพธ์ ในมุมมองของ Morris (2014) กล่าวถึงความสำคัญของ Builder Leadership อย่างชัดเจน ในแง่ของการสร้างความยั่งยืนให้องค์กร การเพิ่มผลผลิตการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของงาน โดยเน้นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องไม่หยุดอยู่แค่การทำงานของตัวเอง แต่ต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน Miller (2023) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) คือ การเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งจากภายในชุมชนหรือองค์กร โดยเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน สร้างความไว้วางใจ

และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีประสบการณ์ตรง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ยั่งยืนและมีความหมาย ผู้นำแบบผู้สร้างจึงมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และทำให้ชุมชนมีพลังในการขับเคลื่อนตนเองอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) มีความสำคัญในฐานะกลไกที่ช่วยพัฒนาและขับเคลื่อนบุคคล องค์กร และสังคมไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงแต่สร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังมุ่งสร้างผู้นำรุ่นใหม่ กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของงาน และเสริมพลังให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งยังเชื่อมโยงทุนทางสังคมระหว่างบุคคล ชุมชน และภาครัฐ ลดข้อจำกัดของระบบที่รวมศูนย์ และส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในตำแหน่งผู้นำ ดังนั้น Builder Leadership จึงเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องทั้งต่อผู้นำ องค์กร และสังคมโดยรวม

ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้สร้างกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรในยุค AI

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ บทบาทของผู้บริหารองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมและกำกับงานเชิงโครงสร้าง หากแต่ต้องพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ บูรณาการเทคโนโลยีกับมิติด้านมนุษย์ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ด้วยเหตุนี้ แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้สร้างจึงได้รับความสนใจในฐานะกลไกสำคัญที่สนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรในยุค AI อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังที่ ไสว วีระพັນธุ์ และ อธิภัทร ถิ่นแสนดี เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการบริหารเชิงควบคุมไปสู่การเป็น ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ขณะที่ รุ่งตะวัน พานน้อย (2025) ศึกษาและพบว่า ภาวะผู้นำตนเองของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ โดยช่วยเสริมสร้างความสามารถในการกำกับตนเอง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตนเองสามารถบูรณาการ AI เข้ากับการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และ Boonsit & Kaewmano (2025) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ใน

โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การในบริบทการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลและยุค AI จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มุ่งการปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร นอกจากนี้ การวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างคุณค่าเชิงมนุษยควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และความยั่งยืนขององค์การ สะท้อนว่าความสำเร็จของการบริหารในยุค AI ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับบทบาทเชิงกลยุทธ์และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ

จากการสังเคราะห์งานวิชาการพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การในยุค AI โดยผู้บริหารจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการบริหารเชิงควบคุมไปสู่การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เข้ากับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ภาวะผู้นำดังกล่าวเอื้อต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของการบริหารองค์การในยุค AI มิได้ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถผสมผสานมิติด้านมนุษย คุณธรรม จริยธรรม และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

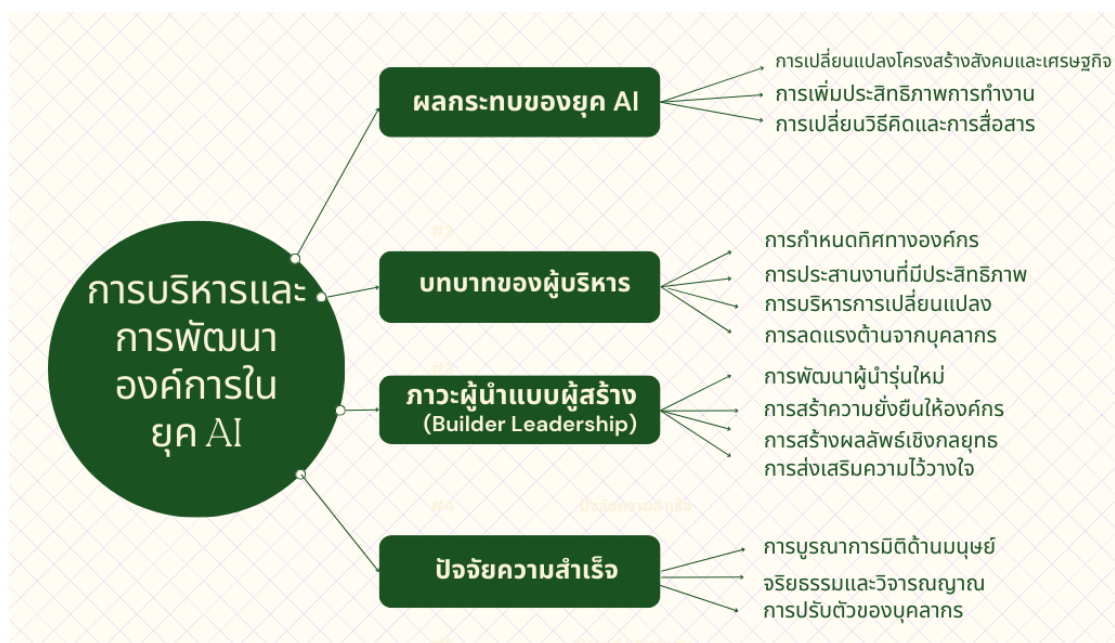
บทสรุป

จากสังเคราะห์แนวคิดและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับยุค AI ผู้บริหารองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง เพื่ออธิบายพลวัตการบริหารองค์การในบริบทสังคมร่วมสมัยที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ โดยชี้ให้เห็นว่า “ยุค AI” มิได้เป็นเพียงยุคแห่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หากแต่เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อวิถีคิด การทำงาน ความสัมพันธ์ทางสังคม และคุณค่าของมนุษย์อย่างรอบด้าน การศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์การมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติจริง และเป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ท่ามกลางความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของยุค AI การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว ลดแรงต้าน เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้สร้างเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารองค์การในยุค AI อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่มุ่ง

สร้างคุณค่าในระยะยาว ผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ การเชื่อมโยงผู้คนและเครือข่ายความร่วมมือ ตลอดจนการผสมผสานเทคโนโลยีกับมิติด้านมนุษย์ คุณธรรม และจริยธรรมอย่างสมดุล

องค์ความรู้ใหม่

ยุค AI ถือเป็นช่วงเวลาที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและเศรษฐกิจ โดยเริ่มต้นตั้งแต่กลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อวิถีคิด การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ นอกจากนี้ AI ยังเป็นเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรและการปรับตัวของมนุษย์ในสังคมร่วมสมัยผู้บริหารองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการประสานงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและลดแรงต้านจากบุคลากรได้อย่างมีระบบภาวะผู้นำแบบผู้สร้าง (Builder Leadership) เป็นแนวทางที่เน้นการพัฒนาและสร้างสรรค์ผู้นำรุ่นใหม่ โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงแต่สร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ แต่ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจในองค์กรในยุค AI นี้ ความสำเร็จของการบริหารไม่เพียงขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี แต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการมิติด้านมนุษย์และจริยธรรมอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรและสังคมโดยรวม



ที่มา: นพรัตน์ ศิลากุล (2569)

เอกสารอ้างอิง

- ไสว วีระพันธ์, & อธิวัฒน์ ธีรธำสนธิ. (2023). ภาวะผู้นำดิจิทัลขอผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่. วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขต ร้อยเอ็ด, 3(1), 99-109.
- พรหมานพดล มีคำเหลือง, สมจันทร์ ศรีปรีชยานนท์, & ปาณิสรา เทพรักษ์. (2025). พุทธศาสนากับเยาวชนในยุคสังคม เอไอ. วารสาร มนุษยวิชาการ, 2(4), 18-27.
- รุ่งตะวัน พานน้อย. (2025). ภาวะผู้นำตนเองกับการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 7(4), 545-556.
- American InterContinental University. (n.d.). *What is organizational management*. Retrieved from <https://www.aiu.edu/blog/what-is-organizational-management/>
- Angelini Academy. (n.d.). *The AI era: How to keep pace with new technologies*. Retrieved from <https://www.angeliniacademy.com/en/blog/the-ai-era-how-to-keep-pace-with-new-technologies/>
- Aprika. (2024, November 7). *7 key components of a change management strategy*. Aprika. Retrieved from <https://aprika.com/blog/7-key-components-of-a-change-management-strategy/>
- Baudchon, H. (2025, September 9). *Productivity, growth and employment in the AI era: A literature review*. Research. Retrieved from <https://economic-research.bnpparibas.com/html/en-US/Productivity-growth-employment-AI-literature-review-9/9/2025.51822>
- Boonsit, S., & Kaewmano, C. (2025). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุค AI ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. The Journal of Institute of Trainer Monk Development, 8(1), 80-89.
- Buehring, S. (2023). *The importance of change management*. Knowledge Train. Retrieved from https://www.knowledgetrain.co.uk/change-management/change-management-courses/importance-of-change-management?srsId=AfmBOoot7oXKKD33T1pG0WWIKrqpq67URj7_YV9JqeYCilEgCTxD64zZ

- Burns, E. W. (2018, September 14). *Leaders as team builders*. The RBL Group. Retrieved from <https://www.rbl.net/insights/articles/leaders-as-team-builders>
- City Innovations. (n.d). *Innovative Leadership Characteristics: A Builder*. Retrieved from [City Innovations](#)
- Colorado State University (2025). *Why is AI important*. Retrieved from <https://csuglobal.edu/blog/why-ai-important>
- Consync. (2021). *What is Change Management? Should our organization implement it*. Retrieved from https://www.consyncgroup.com/hr_content/change-management/
- Cosmovici (2026). *The era of AI, its evolution and protection from an intellectual property perspective*. <https://cosmovici-ip.com/news/the-era-of-ai-its-evolution-and-protection-from-an-intellectual-property-perspective/>
- Dieffenbacher, S. F. (2023, December 28). *Importance of organizational change and it's management*. *Digital Leadership*. Retrieved from <https://digitalleadership.com/blog/why-is-organizational-change-important/>
- Hartman Executive Advisors. (2023, June 5). *The 6 key components of a change management plan*. Hartman Executive Advisors. Retrieved from <https://hartmanadvisors.com/the-6-key-components-of-a-change-readiness-plan/>
- Hiller, N. J., Novelli, S. O., & Ponnappalli, A. R. (2016). *Leadership competency builder*. FIU Center for Leadership. Retrieved from https://digitalcommons.fiu.edu/lead_research/13
- HREX.asia. (2023) *Change Management: บทบาทของ HR สำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่*. Retrieved from <https://th.hnote.asia/personnel-management/change-management-241120/>
- Humanica group. (2025). *Change Management*. Retrieved from <https://www.humanica.com/th/change-management/>
- Institute of Coding (2026). *The AI era: what it means for your career (and how to prepare)*. Retrieved from <https://instituteofcoding.org/the-ai-era-what-it-means-for-your-career-and-how-to-prepare/>
- InterimExecs. (n.d.). *The four styles of leadership: Fixer, Artist, Builder, and Strategist (“FABS”)*. Retrieved from kevineikenberry.com+1ascelibrary.org+1

JLL. (2025). *The Importance of Change Management in Workplace Transformation Projects*.

JLL. Retrieved from <https://www.jll.com/en-us/insights/the-importance-of-change-management-in-workplace-transformation-projects>

Karluk, J. (2023, October 16). *Importance of change management*. *Unboxed Training & Technology*. Retrieved from <https://unboxedtechnology.com/blog/importance-of-change-management/>

Mathews, A. S. (n.d.). *Why organizational change management is important? [Top 8]*. *Rcademy*.

Retrieved from <https://rcademy.com/why-organizational-change-management-is-important/>

Miller, R., Ehrenberg, N., Jackson, C., Penwarden, H., Stein, V., van der Vlegel-Brouwer, W., &

Wojtak, A. (2023). Builder, expert, disruptor, leader: The many roles of people with lived experience. *International Journal of Integrated Care*, 23(3), Article 12.

<https://doi.org/10.5334/ijic.7696>

MindSpring. (2020). *Change management: A skill that modern leaders must have*. Retrieved

from <https://www.mindspringconsulting.com/leading-changes/>

Morris, C. C. (2014, September 23). *Building leaders*. *Health Facilities Management*. Retrieved

from <https://www.hfmmagazine.com/articles/1704-building-leaders>

Oreate AI (2025). *Understanding the AI Era: A New Chapter in Human Progress*.

<https://www.oreateai.com/blog/understanding-the-ai-era-a-new-chapter-in-human-progress/149095a79bdc42616767701c40c4d37b>

Orgvue. (2024, January 18). *Organizational management – Guiding success strategically*.

<https://www.orgvue.com/resources/articles/organizational-management-guiding-success/>

Shearing, K. (2025, December 11). *Understanding managerial organization: What is*

organizational management? Indeed. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/managerial-organization>

Teachme Biz. (2024). *Transform your organization into success with Change Management*.

Retrieved from <https://teachme-biz.com/blog/change-management/>

TechTarget. (2024). *Change management*. Retrieved from

<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management>

- The Carey Nieuwhof Leadership Podcast. (n.d.). 288 | 10 culture builders every leader needs to know [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=M8ee3I5qiQY>
- UNICEF. (2023). Children and young people are already shaping the AI era. Retrieved from <https://www.unicef.org/india/stories/children-and-young-people-are-already-shaping-ai-era>
- Whatfix. (2025). *What Is Change Management*. Retrieved from <https://whatfix.com/change-management/>
- Wikipedia. (2024). *Dan Phillips (builder)*. Retrieved from <en.wikipedia.org>
- Workday. (n.d.). *Organizational management: What it is and why it matters*. Retrieved from <https://www.workday.com/en-sg/topics/hr/organizational-management.html>
- Workday. (n.d.). *Organizational management: What it is and why it matters*. Retrieved from <https://www.workday.com/en-sg/topics/hr/organizational-management.html>
- Yap, W. (n.d.). *The builder's mindset in entrepreneurship: Key characteristics*. Retrieved from. <https://www.wayneyap.com/articles/the-builders-mindset-in-entrepreneurship>

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Innovative leadership and change management for school administrators in the 21st century

พระมหาบัณฑิต แฮากุล^{1*}, พระสุธีวีริธรรม^{2*}

Phramaha Bandit haokun ^{1*}, PhraSutheevajeradhama ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

บทความนี้สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อบริบทโลกยุคใหม่ได้อย่างยืดหยุ่นและยั่งยืน ผู้นำลักษณะนี้มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกผ่านวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ การสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการทดลอง การเรียนรู้ร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในมิติของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมขององค์กร การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร ตลอดจนการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับมิติด้านบุคลากร เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน การลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article synthesizes the relationship between innovation leadership and change management processes in educational institutions. It highlights that innovation leadership is a crucial factor in enabling schools to adapt flexibly and sustainably to the rapidly changing

context of the 21st century. Leaders with innovative characteristics promote positive change through creative vision, encouragement of new initiatives, and the cultivation of an organizational culture that is open to experimentation, collaborative learning, and participation at all levels. In terms of change management, innovation leadership is closely associated with key components, including organizational readiness, vision formulation and communication, systematic implementation, active engagement of teachers and staff, as well as continuous monitoring and evaluation. It also emphasizes the human dimension, such as clear communication, reducing resistance to change, and providing ongoing support. In conclusion, innovation leadership serves as a vital mechanism for effectively driving educational change. It fosters a culture of learning and innovation, leading to enhanced student quality and sustainable school development.

Keywords: Innovation Leadership, Change Management, School Administrators, 21st Century

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และรูปแบบการเรียนรู้ สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อบริบทโลกยุคใหม่ บทบาทของผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนจากผู้นำแบบสั่งการ ไปสู่ผู้นำที่สามารถสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ เปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และกล้าตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอน เพื่อผลักดันให้โรงเรียนพัฒนาอย่างก้าวหน้า ควบคู่กันนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและมีทิศทาง โดยครอบคลุมการเตรียมความพร้อมขององค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับมิติด้านบุคลากรควบคู่กับโครงสร้างและกระบวนการ เพื่อสร้างการยอมรับและลดแรงต้าน

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกสำคัญที่เกื้อหนุนกันในการยกระดับสถานศึกษา ทำให้โรงเรียนสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความ

เข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว สร้างความพร้อมของครูและบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทันสมัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจฐานความรู้ และกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต โครงสร้างการทำงาน และรูปแบบการเรียนรู้ของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง สถานศึกษาจึงต้องปรับบทบาทจากการเป็นเพียงแหล่งถ่ายทอดองค์ความรู้ ไปสู่การเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างมีคุณภาพในบริบทใหม่ของโลก สอดคล้องกับแนวคิดของ Shala (n.d.) ที่มองว่าโรงเรียนมิใช่เพียงพื้นที่สอนเนื้อหา หากแต่เป็นพื้นที่สร้างศักยภาพและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ แก้ปัญหา และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิด ยีน ฆวรวรรณ (n.d.) ได้กล่าวว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องปรับจากการเน้นถ่ายทอดความรู้ ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา สร้างสรรค์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใช่เป้าหมายสูงสุดของการเรียนรู้ ท่านเน้นว่าการศึกษายุคใหม่ต้องบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับตัวได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Voogt และ Roblin (2010) กล่าวว่าทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็น “ความสามารถใหม่” ที่สังคมและแรงงานต้องการ ซึ่งประกอบด้วยทั้งความรู้ ทักษะ และนิสัยที่ต้องพัฒนาสำหรับชีวิตและงานในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์หลายกรอบทักษะศตวรรษที่ 21 ที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาเชิงเปรียบเทียบและวิธีการจัดการเรียนรู้ Scott (2015) ให้คำจำกัดความ “ทักษะศตวรรษที่ 21” ว่าเป็นทักษะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการมีส่วนร่วมในสังคมที่หลากหลายปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างเหมาะสมในการทำงานและชีวิต

แนวคิดของนักวิชาการสะท้อนตรงกันว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้ามการเน้นถ่ายทอดเนื้อหา ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เป้าหมายสำคัญคือการเตรียมผู้เรียนให้สามารถปรับตัว เรียนรู้ตลอดชีวิต และดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศสะท้อนภาพร่วมกันว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นมากกว่าผู้ควบคุมงานเชิงบริหาร แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้เป็นสำคัญ ตามแนวคิดของ Burns (1978) เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยกระดับแรงจูงใจและคุณค่าของผู้ตาม สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ครูและพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน Leithwood (2006) ขยายแนวคิด Transformational Leadership สู่บริบทการศึกษา โดยเน้นบทบาทผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ สนับสนุนการพัฒนาครู และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในมิติการเปลี่ยนแปลง Fullan (2001) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Educational Change Theory) Fullan เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจทั้งมิติคนและระบบ สร้างความร่วมมือ และบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา Senge (1990) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Senge เสนอว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การคิดเชิงระบบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียน Robinson (2011) เชื่อว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ สนับสนุนครู และมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการพัฒนาการสอน

ตามทัศนะของนักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เป็นนักพัฒนาคนและองค์กร ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และยึดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง Chang Management

ในบริบทปัจจุบัน องค์กรทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง อันเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความคาดหวังที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนความซับซ้อนของสังคมยุคใหม่ ด้วยเหตุนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างทันทั่วถึง ลดแรงต้านจากบุคลากร และคงไว้ซึ่งความต่อเนื่องในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบยังเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม และเสริมสร้างศักยภาพในการบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ความหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กลายเป็นกลไกสำคัญขององค์กรยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจโลก และวัฒนธรรมการ

ทำงานที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่อาจยึดติดกับรูปแบบเดิม หากต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน การนำระบบใหม่เข้ามาใช้ การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนนโยบาย หรือแม้กระทั่งการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 DNSstuff (2025) อธิบายว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือ “กระบวนการอย่างเป็นระบบ” ที่ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนผ่านจากสภาพปัจจุบันสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยเน้นการเตรียมความพร้อม การสนับสนุน และการช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งการจัดการทรัพยากร กระบวนการทางธุรกิจ และการดำเนินงานรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Priority Matrix (2021) ที่ชี้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แต่ต้องทำความเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อทุกองค์ประกอบขององค์กร ทั้งคน ระบบงาน และกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ด้าน Sedmak (2023) ได้เน้นว่าหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ “คนและกระบวนการ” โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง การสื่อสารสองทาง และการสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งออกแบบกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงถูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน ในทิศทางเดียวกัน Creasey (2025) ชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการที่มีโครงสร้างและชุดเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการวางแผน การสื่อสาร การสนับสนุนอย่างเป็นระบบ รวมถึงการติดตามผลและประเมินความสำเร็จ เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มอัตราความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง Wanner (2013) ได้ขยายมุมมองนี้โดยเน้นการประยุกต์ใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และลดแรงต้านของบุคลากร ผู้นำต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและด้านกระบวนการ ติดตามผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่บุคคลจนถึงฝ่ายบริหาร จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดของ DNSstuff (2025), Priority Matrix (2021), Sedmak (2023), Creasey (2025), และ Wanner (2013) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือกระบวนการที่เป็นระบบในการวางแผน ดำเนิน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้บุคคล ทีมงาน และองค์กรมุ่งสู่สถานะที่ต้องการได้อย่างราบรื่น กระบวนการนี้เน้นทั้งด้านคนและกระบวนการ รวมถึงการเตรียมความพร้อม การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปรับตัวของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความต้านทาน และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้โดยปราศจากการบริหารที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความสับสน แรงต่อต้าน และความ

ล้มเหลวของเป้าหมายที่ตั้งไว้ DNSstuff (2025) เชื่อว่าการจัดการที่มีโครงสร้างช่วยลดแรงต้าน ลดการหยุดชะงัก และทำให้องค์กรดำเนินไปสอดคล้องกับเป้าหมาย ขณะที่ Creasey (2025) อธิบายว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Karluk (2023) ที่ระบุว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จของโครงการ ลดแรงต่อต้าน และเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กร และ Schneider (2025) ที่เน้นความสำคัญของการเตรียมความพร้อม การสื่อสาร การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่น

จากแนวคิดของ DNSstuff (2025), Creasey (2025), Karluk (2023), Schneider (2025) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดลดความสับสนและแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์กรทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

สรุป การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งให้บุคลากร ทีมงาน และองค์กรสามารถปรับตัวไปสู่สถานะที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยเน้นทั้งด้านคนและกระบวนการ ครอบคลุมการเตรียมความพร้อม การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการติดตามและประเมินผล เพื่อลดความต้านทาน เพิ่มความสำเร็จ และเสริมสร้างความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม สำหรับองค์กรการศึกษา การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยสิ่งสำคัญประกอบสำคัญ ได้แก่ การเตรียมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจและจัดเตรียมวัฒนธรรมรวมถึงทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนการเปลี่ยนแปลงด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้ครอบคลุมโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากร และการฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนและป้องกันการกลับไปสู่รูปแบบเดิม การปฏิบัติตามองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือของบุคลากร และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนบทบาทของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกผ่านความคิดสร้างสรรค์และการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้มุมมองที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำประเภทนี้ Paz Salhuana (2023) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือความสามารถของผู้นำในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่ การกล้าคิดกล้าทำ

และการร่วมมือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Clement (2014) เสริมว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ริเริ่มและเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับมุมมองของ Sakurai (2017) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องอาศัยความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่งเสริมแนวคิดใหม่ และพัฒนารูปแบบการจัดการที่ตอบสนองต่อสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ส่วน Rudge (2013) มองว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมคือผู้ที่คิดริเริ่มและส่งเสริมความคิดใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างทางความคิดและการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษาของ Paz Salhuana (2023), Clement (2014), Sakurai (2017) และ Rudge (2013) สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ภาวะผู้นำที่เน้นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการริเริ่มสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ โดยผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และทดลองแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความท้าทายของยุคสมัย ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ นักวิชาการหลายท่านให้มุมมองที่สอดคล้องกันว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมคือผู้ที่สามารถกระตุ้นความคิดใหม่ จุดประกายการริเริ่ม และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Frost (2010) ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้นำต้องส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มนวัตกรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา แนวคิดนี้ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคใหม่ ในทำนองเดียวกัน Halimah, Syafruddin และ Earlyanti (2024) เน้นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยผู้นำต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาเชิงระบบ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างมีเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา Paz Salhuana (2023) ขยายความเพิ่มเติมว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรผสานแนวคิดด้านนวัตกรรมเข้ากับสไตล์การบริหารของตน ไม่ว่าจะเป็นการนำแบบมีส่วนร่วมหรือการนำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดริเริ่ม ทดลองแนวทางการสอนใหม่ ๆ และพัฒนาวิธีการที่ตอบสนองผู้เรียนอย่างแท้จริง

ผู้นำที่สามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางความคิดให้ครูจะช่วยทำให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน Clement (2014) เน้นย้ำบทบาทของผู้นำในการสร้าง “วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม” ภายในองค์กร โดยผู้นำต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิด ทดลอง ทำงานร่วมกัน และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง วัฒนธรรมเช่นนี้ไม่เพียงช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังสร้างความร่วมมือ ความเชื่อมั่น และการเติบโตทางวิชาชีพในระยะยาว นอกจากนี้ ผู้นำเชิงนวัตกรรมยังต้องกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ไม่แน่นอน และมีทักษะในการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาของโรงเรียน

จากแนวคิดของ Frost (2010), Halimah, Syafruddin, & Earlyanti (2024), Paz Salhuana (2023) และ Clement (2014) สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทในการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองแนวคิดใหม่ และการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือแบบเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปรับตัว พัฒนา และยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทันกับบริบทสังคมยุคใหม่อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นรูปแบบการนำองค์กรที่เน้นการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ และการปรับตัวเพื่อความยั่งยืนในโลกยุคใหม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้แตกต่างกันไปตามบริบทและมุมมองทางการศึกษา Paz Salhuana (2023) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมควรมีการผสมผสานระหว่างแนวคิดนวัตกรรมกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ครูมีความกล้าคิด กล้าทำ และเปิดโอกาสให้เกิดการทดลองแนวทางใหม่อย่างเป็นระบบ ในทำนองเดียวกัน Clement (2014) ได้เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในโรงเรียน ผ่านการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าลอง และกล้าทำ โดยผู้นำต้องเปิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนความร่วมมือในทีมงาน ในบริบทของประเทศญี่ปุ่น Sakurai (2017) อธิบายว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมภาวะผู้นำครู และสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร อีกทั้งต้องใช้ข้อมูลและการสะท้อนผลลัพธ์เพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Rudge (2013) เน้นความกล้าหาญทางจริยธรรม การคิดริเริ่มนวัตกรรมในบริบทท้องถิ่น และการปรับโครงสร้างแนวคิดขององค์กรผ่านการคิดเชิงวิพากษ์และการเปิดรับความหลากหลายของแนวทางการเรียนรู้ Frost (2010) ได้เสนอแนวคิดที่โดดเด่นเกี่ยวกับบทบาทของ “ภาวะผู้นำครู” ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจาย (distributed leadership) เพื่อส่งเสริมให้ครูมีบทบาทนำการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติ อีกทั้งยังเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน สุดท้าย Halimah, Syafruddin และ Earlyanti

(2024) เน้นการจัดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

ตารางที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	Paz Salhuana	Clement	Sakurai	Rudge	Frost	Halimah et al.	ความถี่
1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. การส่งเสริมการริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5. บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ	✓	✓	✓	✓		✓	5
6. สร้างความไว้วางใจและบรรยากาศบวก	✓	✓		✓	✓	✓	5
7. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง		✓	✓	✓	✓	✓	5
8. แสดงความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี	✓		✓	✓	✓	✓	5
9. เป็นแบบอย่างทางคุณธรรมและจริยธรรม		✓	✓	✓	✓		4
10. กระตุ้นจิตสำนึกและเป้าหมายร่วม		✓	✓		✓	✓	4
11. เปิดโอกาสให้ทดลองสิ่งใหม่	✓	✓			✓	✓	4
12. ใช้ข้อมูลและการสะท้อนเพื่อปรับปรุง			✓		✓	✓	3
13. เสริมสร้างภาวะผู้นำครู			✓		✓		2
14. สื่อสารอย่างมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจ		✓			✓		2

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 6 ท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ Paz Salhuana (2023), Clement (2014), Sakurai (2017), Rudge (2013), Frost (2010) และ Halimah et al. (2024) พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่มีความถี่สูงสุด และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาในยุคปัจจุบัน 1.การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision): ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีเป้าหมายที่ก้าวหน้าและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกันได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง 2.การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Creativity): ผู้นำควรสนับสนุนการคิดนอกกรอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะการคิดหลากหลาย และเสนอแนวทางใหม่ในการจัดการเรียนรู้ 3.การส่งเสริมการริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง (Promoting Initiatives

and Change): ผู้นำต้องเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญความไม่แน่นอน และสนับสนุนการทดลองแนวคิดใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 4.การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Creating an Innovation Culture): ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การยอมรับความล้มเหลว และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อวางรากฐานสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทั้งสี่ประการข้างต้นได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการมากที่สุดในงานวิจัยที่ศึกษา ส่งผลให้สามารถยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจำเป็นต้องประกอบด้วยมุมมองเชิงวิสัยทัศน์ การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ การกล้าริเริ่มสิ่งใหม่ และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาเติบโตอย่างยืดหยุ่นและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตัวอย่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)

อธิบายแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากงานวิจัย 3 เรื่อง ได้แก่ Paz Salhuana (2023), Clement (2014) และ Sakurai (2017) โดยขยายความอย่างมีอาชีพและเชื่อมโยงแนวคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนโรงเรียนให้สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานวิจัยหลายชิ้นได้สะท้อนบทบาทของผู้นำสถานศึกษาที่ต้องผสมผสานวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และ

ความสามารถในการสนับสนุนบุคลากร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งในระดับการเรียนรู้และระบบบริหารจัดการของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม Paz Salhuana (2023) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่สามารถแยกออกจากภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความเปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมให้ครูมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในโรงเรียน ผู้นำจะจัดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากร และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่ม ซึ่งช่วยเสริมความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมของบุคลากร ทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวได้สูงขึ้น ในทิศทางเดียวกัน Clement (2014) ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้โรงเรียนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ถ้าตัดสินใจภายใต้สภาวะไม่แน่นอน และสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่สั่งการ แต่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” ที่ช่วยให้ครูได้เติบโตผ่านการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังต้องสร้างความร่วมมือกับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่สมบูรณ์ ขณะเดียวกัน Sakurai (2017) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทญี่ปุ่น และพบว่าความสำเร็จของโรงเรียนเกิดจากผู้นำที่มีมุมมองโลก สามารถกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม และพัฒนาศักยภาพของครูอย่างเป็นระบบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงการสร้างนวัตกรรมใหม่ แต่คือการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรทั้งระบบ ผ่านแนวทางการทำงานแบบ bottom-up ที่เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้ร่วมออกแบบและกำหนดทิศทางของนวัตกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ตามทัศนะนักวิชาการ การเน้นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษา ผู้นำต้องมีบทบาททั้งในฐานะผู้กำหนดทิศทาง (visionary) และผู้สนับสนุน (facilitator) ให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมิใช่เพียงการนำพาเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่เข้าสู่ระบบ แต่ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการคิดขององค์กรอย่างยั่งยืน

สรุปภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแนวคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก และการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ผู้นำที่มีลักษณะเชิงนวัตกรรมจะมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดใหม่ ทำใหม่ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จากการศึกษางานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการทั้งในระดับวิทยานิพนธ์และบทความวิชาการ พบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีอยู่หลากหลายมิติ แต่ประเด็นที่ได้รับการเน้นย้ำมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การ

ส่งเสริมการริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงการใช้เทคโนโลยีใหม่หรือวิธีการสอนที่ทันสมัย แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมการบริหาร การคิด และการเรียนรู้ของทั้งองค์กร ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษา โดยผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้เปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผู้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว พัฒนา และเติบโตท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

องค์ความรู้ใหม่ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นหัวใจของการพัฒนาสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้นำต้องมากกว่าผู้ริเริ่มเทคโนโลยี แต่เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเรียนรู้ร่วมกัน จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการเรียนรู้ทั้งด้านการสอน ทักษะแห่งอนาคต และการบริหารจัดการศึกษา ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการเตรียมความพร้อม กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ลงมือปฏิบัติอย่างครอบคลุม และฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อลดแรงต้านและสร้างการมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือกลไกที่ทำให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างมีทิศทางและยั่งยืน ทั้งสองแนวคิดต้องดำเนินควบคู่กันจึงจะทำให้สถานศึกษาก้าวทันความท้าทายในโลกยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สรุปภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นพลังสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ผู้จุดประกายความคิด สร้างสรรค์ และผู้เอื้อให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยยกระดับการจัดการศึกษาให้เท่าทันบริบทโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทั้งยังส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การริเริ่ม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านสู่สถานะใหม่ได้อย่างราบรื่น โดยเน้นการเตรียมความพร้อม การสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการติดตามและประเมินผล เพื่อป้องกันแรงต้านและเพิ่มความสำเร็จในการปรับตัว สำหรับสถานศึกษา องค์ประกอบสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมองค์กรให้พร้อม การวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ การนำไปปฏิบัติอย่างครอบคลุม และการฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กร เมื่อทั้งสองแนวคิดเข้าด้วยกัน จะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือหัวใจที่ทำให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดผลจริง เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และร่วมเรียนรู้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงคำสั่งจากผู้บริหาร แต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงช่วยให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลัง มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ยีน ญู วรวรรณ. (n.d.). *21st century skills ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. Cubic Creative.
<https://cubiccreative.org/21st-century-skill/>
- UpCloseTeam. (2020, October 6). The 7 key elements of change. UpCloseTeam.
<https://www.upcloseteam.com/blog/the-7-key-elements-of-change>
- Humanica group. (2025). *Change Management*. Retrieved from
<https://www.humanica.com/th/change-management/>
- Paz Salhuana, M. A. (2023). Blending innovation & school leadership: Leadership style among school principals (Master's thesis, Mälardalen University). School of Innovation, Design and Engineering. <https://shorturl.asia/Mlg0d>
- Clement, J. (2014). *The role of leadership in school innovation: A case study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 141, 754–758. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.131>

- Sakurai, Y. (2017). Educational leaders and school innovation in Japan (Doctoral dissertation, University of Hawai‘i at Mānoa). University of Hawai‘i at Mānoa.
<https://hdl.handle.net/10125/62400>
- Rudge, P. F. (2013). Innovation and leadership in education: A critical reflection. *Journal of the Oxford Centre for Mission Studies*, 5(1), 35–50.
<https://doi.org/10.47766/development.v3i1.1913>
- Frost, D. (2010). *Teacher leadership and educational innovation*. *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, 42(2), 201–216. <https://doi.org/10.2298/ZIP1002201F>
- Halimah, H., Syafruddin, S., & Earlyanti, N. I. (2024). The role of innovative leadership in driving educational management transformation. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 16(1), 207–218. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v16i1.4745>
- Daystar Christian Centre. (2024, June 7). The Innovative Leader | Pastor Sam Adeyemi | Excellence in Leadership Conference [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=tSmrDRGaLm4>
- Harvard Business Review. (2022, September 19). What Makes a Great Leader? [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=ME5arjLSTGQ>
- DNSstuff. (2025, May 21). *5 Steps in the Effective Change Management Process*. DNSstuff.
<https://www.dnsstuff.com/change-management-process>
- Priority Matrix. (2021, March 23). *Change Management Guide - The Ultimate 10 Commandments*. Appfluence. <https://appfluence.com/productivity/change-management-the-ultimate-10-commandments/>
- Sedmak, J. (2023, May 5). *What is Change Management and Why is It Important?*. SME Strategy.
<https://www.smestrategy.net/blog/what-is-change-management-and-why-is-it-important>
- Creasey, M. (2025, August 7). *Definition of Change Management*. Prosci.
<https://www.prosci.com/blog/definition-of-change-management>
- Wanner, M. F. (2013 October 29). Integrated change management. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/integrated-change-management-5954>

- Schneider, S. (2025). The importance of change management in an organization. Retrieved from <https://bloomfire.com/blog/importance-of-change-management/>
- Karluk, J. (2023, October 16). Importance of change management. Unboxed Training & Technology. Retrieved from <https://unboxedtechnology.com/blog/importance-of-change-management/>
- Miller, K. (2020, March 19). 5 critical steps in the change management process. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Pillar Global. (2021, January 28). 10 components of an effective change management strategy. 3 Pillar Global. Retrieved from <https://www.3pillarglobal.com/insights/blog/10-components-of-an-effective-change-management-strategy/>
- Hartman Executive Advisors. (2023, June 5). *The 6 key components of a change management plan*. Hartman Executive Advisors. Retrieved from <https://hartmanadvisors.com/the-6-key-components-of-a-change-readiness-plan/>
- Kushtrim Shala. (n.d.). *21st Century Skills and their importance*. British Council Albania. Retrieved from <https://www.britishcouncil.al/en/programmes/education/21st-century-schools/why/importance>
- Scott, C. (2015). *Essential competencies and skills for 21st century learning*. Education Review.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2010). *21st century skills and competences: Definitions and frameworks*. In C. Joynes (Ed.), *21st century skills: Evidence of issues in definition* (pp. 10–30). UK Government Publication.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21

Transformational leadership and Change Management of Administrators in the 21st Century

ทศพล จิตอารีรัตน์^{1*}, พระสุธีวชิรธรรม^{2*}

Tosapol Jitareerat ^{1*}, PhraSutheevajeradharma ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน องค์กรและสถาบันการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและการดำเนินงาน ตลอดจนสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ตอบสนองต่อความท้าทายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ขณะที่การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดแรงต้าน และเพิ่มความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการทั้งสองแนวคิดจึงเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

การเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ รวมถึงการเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารและนักวิจัยในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง, การบริหาร

Abstract

In the contemporary era, organizations and educational institutions are continuously confronted with changes driven by economic, social, technological, and cultural factors. These changes not only affect organizational structures and operational processes but also highlight the necessity of developing management approaches that effectively respond to

emerging challenges. Transformational Leadership is recognized as a crucial concept that inspires and empowers individuals to innovate and pursue organizational advancement. At the same time, Change Management provides a systematic framework that guides organizational adaptation, reduces resistance, and enhances readiness for transformation. The integration of these two perspectives is therefore essential for strengthening organizational competitiveness and ensuring long-term sustainability.

The purpose of this article is to review the concepts, theories, and applications of transformational leadership in conjunction with change management across various contexts. Such an exploration contributes both theoretically and practically by enriching the academic discourse and offering strategic insights for practitioners and researchers. Ultimately, this article aims to demonstrate the interconnected roles of transformational leadership and change management in promoting sustainable organizational development, as well as to provide practical guidelines that support leaders and personnel in effectively navigating the complex challenges of the twenty-first century.

Keywords: Leadership, Change Management, Transformational Leadership

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงนับเป็นปรากฏการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของสังคมและองค์กรในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรม ล้วนส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและโครงสร้างขององค์กร การปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารและนักวิชาการให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำและการจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีพลังในการพัฒนา และสร้างคุณค่าใหม่ที่เกื้อหนุนต่อความก้าวหน้าขององค์กร ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรร่วมมือและพร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ถือเป็นกระบวนการที่มีระบบและมีขั้นตอนชัดเจน เพื่อช่วยให้การ

เปลี่ยนแปลงในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น ลดแรงต้านทาน และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

การเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีระบบ ย่อมทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืน บทความนี้มุ่งทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ทั้งสองประเด็น เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อวงวิชาการและการปฏิบัติจริง ตลอดจนชี้ให้เห็นแนวทางที่ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันซับซ้อนของสังคมโลกปัจจุบัน

ความหมายและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง รูปแบบการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ควบคุมหรือกำกับ แต่ยังมีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันทางอารมณ์และแรงจูงใจภายใน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย Burns (1978) ซึ่งอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตรงที่ผู้นำเน้นการยกระดับค่านิยมและแรงบันดาลใจของผู้ตาม ต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดนี้ โดยเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) การสร้างบารมี (Idealized Influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัย เช่น ของ Northouse (2019) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทั้งสามแหล่งสะท้อนพัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงการประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน โดย Burns (1978) วางรากฐานในเชิงแนวคิด, Bass (1985) พัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน และ Northouse (2019) ขยายความในบริบทใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายของโลกยุคปัจจุบัน โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทั้งทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ ยกระดับศักยภาพ และขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน นำไปปฏิบัติ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ลดแรงต้าน และสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและองค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Kotter (1996) อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ไปจนถึงการเสริมสร้างความยั่งยืนให้การเปลี่ยนแปลงนั้น Hiatt (2006) ได้พัฒนาโมเดล ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) ซึ่งเน้นมิติของบุคคล โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ Cameron และ Green (2019) อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผสมผสานทั้งการจัดการเชิงโครงสร้างและความเข้าใจทางด้านพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงสรุปได้ทั้งสามแหล่งสะท้อนให้เห็นว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยทั้งแนวทางเชิงโครงสร้างและการจัดการเชิงพฤติกรรม โดย Kotter (1996) มองในเชิงกระบวนการที่เป็นขั้นตอนชัดเจน ผ่าน 8 ขั้นตอนที่เน้นภาวะผู้นำและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ขณะที่ Hiatt (2006) เน้นมิติของ “บุคคล” โดยใช้โมเดล ADKAR ที่ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การสร้างการรับรู้ แรงจูงใจ ความรู้ ความสามารถ และการเสริมแรงให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วน Cameron และ Green (2019) นำเสนอแนวคิดบูรณาการที่ผสมผสานระหว่างเครื่องมือเชิงเทคนิคกับความเข้าใจด้านอารมณ์และแรงจูงใจ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่ซับซ้อนและพลวัต โดยภาพรวมแล้ว ทั้งสามแหล่งให้ข้อสรุปสอดคล้องกันว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถพึ่งพาเพียงโครงสร้างหรือกระบวนการเท่านั้น แต่ต้องผสมทั้ง ขั้นตอนเชิงระบบ ภาวะผู้นำ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการด้านพฤติกรรมและอารมณ์ของบุคลากร เพื่อสร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรและระดับบุคคล

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคที่มีพลวัตสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและมีแรงจูงใจภายใน นำไปสู่การยกระดับคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร แนวคิดนี้มีพัฒนาการตั้งแต่ Burns (1978) ที่เน้นการยกระดับค่านิยมและแรงบันดาลใจ Bass (1985) ที่พัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้าง 4 องค์ประกอบ ไปจนถึง Northouse (2019) ที่เชื่อมโยงแนวคิดเข้ากับการจัดการองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์และเป็นระบบ เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นได้จริงและยั่งยืน โดย Kotter (1996) เสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนใน

เชิงกระบวนการ Hiatt (2006) เน้นมิติของบุคคลผ่านโมเดล ADKAR ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการรับรู้ แรงจูงใจ และความสามารถของบุคลากร ส่วน Cameron และ Green (2019) ขยายแนวคิดโดยผสมผสานการจัดการเชิงโครงสร้างเข้ากับความเข้าใจด้านพฤติกรรมและอารมณ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความต้องการของบริบทองค์กร

โดยสรุป ทั้งสองแนวคิดสะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทาง แต่ยังต้องอาศัย การบริหารจัดการที่มีระบบและคำนึงถึงบุคลากร การผสมผสานมิติทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวพัฒนา และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทของการบริหาร

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการวางรากฐานโดย Bass (1985) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำลักษณะนี้มีได้ใช้เพียงอำนาจหรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ แต่เป็นผู้ที่สามารถ ยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมของผู้ตาม ให้สูงขึ้นจนเกิดความผูกพันกับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าเพียงผลประโยชน์ส่วนตน ในการอธิบาย Bass ได้เสนอองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่เป็นหัวใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อิทธิพลเชิงแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดูแลปัจเจกบุคคล ต่อมา Bass และ Riggio (2006) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่า “อิทธิพลเชิงแบบอย่าง (Idealized Influence)” ทำให้ผู้นำได้รับการเคารพศรัทธาในฐานะต้นแบบ พฤติกรรมของผู้นำ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ และการยึดมั่นในค่านิยมองค์กร ล้วนทำให้ผู้ตามยอมรับและไว้วางใจ ส่วน “แรงบันดาลใจและการกำหนดวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)” เป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดอย่างมีพลัง และสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน ผู้นำจึงไม่เพียง “บอกให้ทำ” แต่ยัง “ทำให้ผู้ตามอยากทำ” องค์ประกอบ “การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)” เน้นการส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าคิดนอกกรอบ ตั้งคำถามต่อวิธีการที่เคยใช้ และแสวงหานวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ท้ายสุดคือ “การดูแลปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)” ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้นำในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและโค้ช ให้การสนับสนุนเฉพาะบุคคลตามความแตกต่างด้านศักยภาพ ความต้องการ และเป้าหมายของผู้ตาม ในมุมมองร่วมสมัย Northouse (2019) ได้นำแนวคิดนี้มาอธิบายในบริบทที่กว้างขึ้น โดยเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ ช่วยสร้างความหมายใหม่ ให้แก่ผู้ตามในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันสูง Northouse เน้นว่า การมี วิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูด และ การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่า การใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ล้วนเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

สรุปกล่าวโดยรวม Bass (1985) ได้วางรากฐานแนวคิดและโครงสร้างหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ Bass และ Riggio (2006) ได้ขยายความเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ส่วน Northouse (2019) ได้ต่อยอดแนวคิดให้สอดคล้องกับความท้าทายของโลกยุคใหม่ โดยเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างความหมายร่วม วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม คุณลักษณะทั้งหมดนี้สะท้อนว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” มิใช่เพียงผู้จัดการหรือผู้ควบคุม แต่เป็นแรงบันดาลใจและพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเผชิญกับความท้าทายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การบริหาร (Management) ไม่ได้เป็นเพียงการควบคุมหรือสั่งการ แต่เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทิศทาง วางแผน จัดระเบียบ ควบคุม และประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึง บทบาทสำคัญของผู้บริหาร ไว้แตกต่างกันไปตามมุมมอง ดังนี้

Fayol (1949) ได้ให้ทรรศนะบทบาทเชิงหน้าที่ (Functions of Management) Henri Fayol ถือเป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีการจัดการ โดยเสนอหน้าที่หลักของการบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) บทบาทเหล่านี้สะท้อนว่าผู้บริหารต้องทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมาย Mintzberg (1973/1990) ได้ให้ทรรศนะบทบาทเชิงพฤติกรรม (Managerial Roles) Henry Mintzberg ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารจริง ๆ ในองค์กร และเสนอว่า ผู้บริหารมีบทบาท 10 ประการ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เช่น ผู้นำ (Leader) และผู้ประสานงาน (Liaison) 2) บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational roles) เช่น ผู้เผยแพร่ข้อมูล (Disseminator) และโฆษก (Spokesperson) 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) เช่น ผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance handler) และผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) มุมมองนี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์ การจัดการข้อมูล และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Drucker (2007) ได้ให้ทรรศนะบทบาทเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืน Peter Drucker เน้นว่าบทบาทสำคัญที่สุดของผู้บริหารคือการ ทำให้องค์กรบรรลุผล (Effectiveness) โดยการสร้างวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน พัฒนาคคนให้มีศักยภาพ และจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ Drucker ยังชี้ว่า ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นทั้ง “ผู้สร้างนวัตกรรม” และ “ผู้ดูแลสังคม” เพราะองค์กรไม่ได้อยู่เพียงเพื่อตนเอง แต่มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย

สรุป จากทั้งสามแหล่งจะเห็นว่า บทบาทของการบริหาร มีพัฒนาการจากแนวคิดดั้งเดิมที่เน้นหน้าที่เชิงโครงสร้าง (Fayol) มาสู่การมองในเชิงพฤติกรรมและความเป็นจริงของการทำงาน (Mintzberg) และขยายสู่การเน้นผลลัพธ์และคุณค่าทางสังคมในระดับกว้าง (Drucker) การบูรณาการบทบาทเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารยุคใหม่ไม่เพียงแค่ควบคุมทรัพยากร แต่ยังต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างคุณค่าร่วมให้กับทั้งองค์กรและสังคม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับการพัฒนาและขยายความอย่างต่อเนื่องในแวดวงการบริหารและจิตวิทยาองค์การ โดยเน้นบทบาทของผู้นำในการกระตุ้น แรงจูงใจ และยกระดับศักยภาพของผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร นักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้เสนอ องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สะท้อนพฤติกรรมและทักษะสำคัญของผู้นำลักษณะนี้

จากการศึกษาโดย Agarwal et al. (2020) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกได้เป็น 4 มิติสำคัญ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” ได้แก่ (1) Idealized Influence การเป็นแบบอย่างทางค่านิยมและจริยธรรม, (2) Inspirational Motivation การสื่อสารวิสัยทัศน์และปลุกเร้าแรงบันดาลใจ, (3) Intellectual Stimulation การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม, และ (4) Individualized Consideration การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามแบบรายบุคคล ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ในทำนองเดียวกัน Euromatech (n.d.) ได้นำเสนอองค์ประกอบทั้งสี่ในมิติการพัฒนาองค์กร โดยอธิบายว่าผู้นำที่มีลักษณะ “Idealized Influence” จะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม, ผู้นำที่แสดง “Inspirational Motivation” จะสามารถรวมพลังบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายร่วม, “Intellectual Stimulation” ช่วยให้เกิดการคิดเชิงวิพากษ์และการเรียนรู้ตลอดเวลา, ขณะที่ “Individualized Consideration” สะท้อนถึงการให้โอกาส การโค้ช และการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง

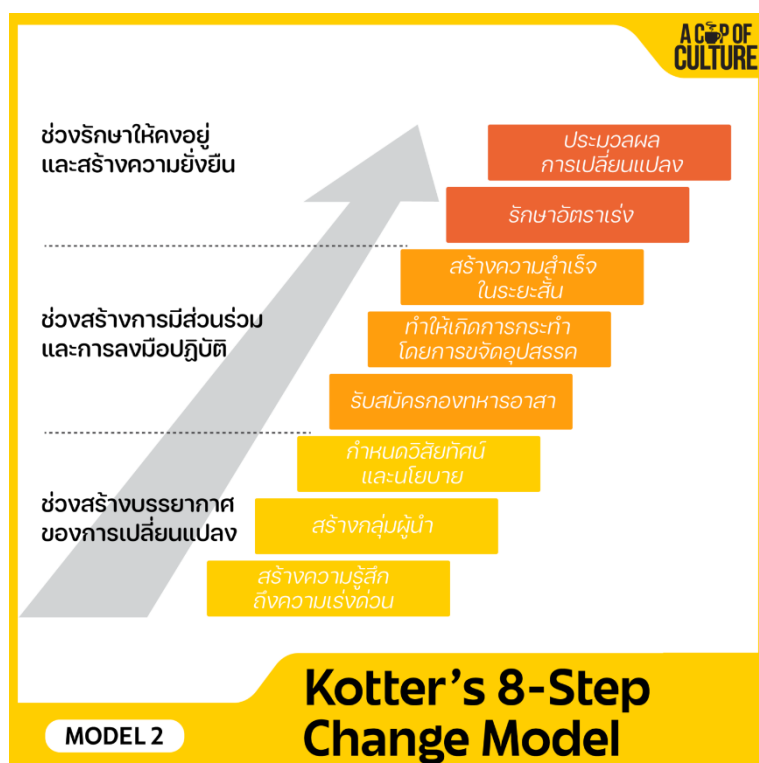
นอกจากนี้ งานวิจัยของ Li et al. (2008) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวในบริบทประเทศจีน โดยเสนอองค์ประกอบเพิ่มเติม เช่น Moral Modeling, Charisma, และ Articulated Vision ซึ่งสะท้อนอิทธิพลของวัฒนธรรมและค่านิยมตะวันออกที่ให้ความสำคัญกับ “แบบอย่างทางศีลธรรม” และ “ความมีเสน่ห์ของผู้นำ” ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมิใช่เพียงแนวคิดคงที่ แต่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและสังคมได้

สรุป ทั้งสามแหล่งสะท้อนภาพรวมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งมิติทางพฤติกรรม จิตวิทยา และวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกฝังคุณธรรม กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในระดับองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องกรุยหาหนทางใหม่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น งานวิชาการด้านนี้จึงพัฒนารอบแนวคิดและโมเดลหลากหลายเพื่ออธิบายกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรดาแนวคิดจำนวนมาก มีสามแหล่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิดแบบเป็นขั้นตอนของ Kotter (1996) ที่เน้นบทบาทของภาวะผู้นำใน

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โมเดล ADKAR ของ Hiatt (2006) ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และแนวคิดแบบบูรณาการของ Cameron และ Green (2019) ซึ่งผสมผสานทั้งมิติด้านโครงสร้าง อารมณ์ และพฤติกรรมมนุษย์เข้าด้วยกัน การศึกษาทั้งสามแหล่งนี้จึงมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่อย่างรอบด้าน

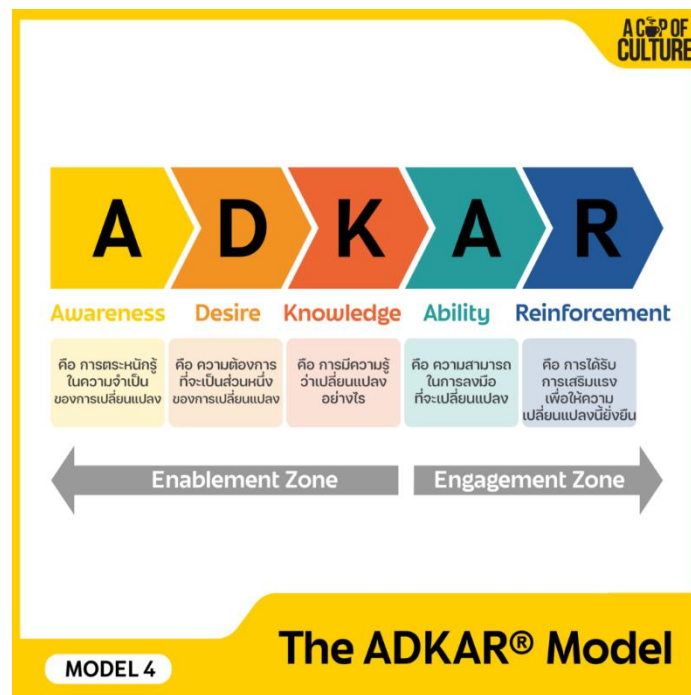
Kotter (1996) นำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกระบวนการเชิงขั้นตอนที่เน้นบทบาทภาวะผู้นำและการสื่อสาร ตลอดทั้งกระบวนการ โดยองค์ประกอบสำคัญที่ถูกเน้นมีดังนี้ การ1) สร้างความเร่งด่วน (Create a sense of urgency) 2) การจัดตั้งคณะนำ (Build a guiding coalition) 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Form a strategic vision and initiatives) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision) 5) การเอาชนะอุปสรรคและสนับสนุนการลงมือทำ (Enable action by removing barriers) 6) การสร้างผลลัพธ์ระยะสั้น (Generate short-term wins) 7) การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Consolidate gains and produce more change) 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Anchor new approaches in the culture) Kotter เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องอาศัยลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนโดยภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักและการสื่อสารทำหน้าที่เชื่อมโยงทุกขั้นตอนเข้าด้วยกัน



ภาพ 1 Kotter's 8-Step Change Management Model, 20 พฤศจิกายน 2568,

<https://shorturl.asia/35tmg>

Hiatt (2006) Hiatt มุ่งเน้นที่ “มิติบุคคล” ของการเปลี่ยนแปลง โดยเสนอชุดองค์ประกอบที่ต้องเกิดขึ้นกับบุคคลแต่ละคนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ได้แก่ 1) Awareness (ความตระหนัก) บุคคลต้องเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง 2) Desire (ความปรารถนา/เจตจำนง) บุคคลต้องต้องการมีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) Knowledge (ความรู้) บุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไรต่างไปจากเดิมอย่างไร 4) Ability (ความสามารถ) บุคคลต้องมีทักษะและทรัพยากรในการปฏิบัติจริง 5) Reinforcement (การเสริมแรง) มาตรการสนับสนุนเพื่อรักษาพฤติกรรมใหม่ไว้ให้ยั่งยืน โมเดล ADKAR ให้กรอบปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการจัดการ “ด้านคน” โดยชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรมาจากการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลที่ครบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้



ภาพ 2 The Prosci ADKAR® Model, 20 พฤศจิกายน 2568, <https://shorturl.asia/35tmg>

Cameron & Green (2019) เสนอมุมมองแบบบูรณาการผสมทั้งมิติเชิงโครงสร้างและมิติพฤติกรรม โดยระบุองค์ประกอบหลักสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมิติที่หลากหลาย ดังนี้ 1) การวิเคราะห์บริบทและระบบ (Contextual and systemic analysis กรอบโครงสร้าง องค์ประกอบระบบ) 2) การจัดการระดับบุคคลและทีม (Individual and team change จิตวิทยา การเรียนรู้ พฤติกรรม) 3) ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล (Leadership and governance) 4) กลยุทธ์วิธีการและเครื่องมือ (Approaches, models and tools รวมทั้งการประเมินความพร้อม การสื่อสาร การฝึกอบรม) 5) การออกแบบการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ

วัฒนธรรมองค์กร (Cultural alignment and embedding change) 6) การประเมินผลและการเรียนรู้เชิงต่อเนื่อง (Evaluation, learning and adaptation)

สรุป จากทั้งสามแหล่งหลัก ได้แก่ Kotter (1996), Hiatt (2006) และ Cameron & Green (2019) สะท้อนภาพรวมร่วมกันว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องบูรณาการทั้งเชิงโครงสร้าง ขั้นตอน และพฤติกรรมของบุคลากร โดย Kotter (1996) นำเสนอองค์ประกอบในลักษณะ “กระบวนการเชิงลำดับขั้น” จำนวนแปดขั้นตอน ซึ่งมุ่งสร้างความเร่งด่วน การรวมพลังผู้นำ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การจัดอุปสรรค การสร้างผลลัพธ์ระยะสั้น ตลอดจนการทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดนี้จึงเน้นองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร และการกำกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Hiatt (2006) ผ่านโมเดล ADKAR มององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเป็นหลัก โดยเน้นห้าองค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนัก ความปรารถนา ความรู้ ความสามารถ และการเสริมแรง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จ องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ส่วน Cameron และ Green (2019) นำเสนอองค์ประกอบในลักษณะ “แนวคิดบูรณาการ” ครอบคลุมทั้งระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรม อารมณ์แรงจูงใจ และภาวะผู้นำ โดยชี้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทเชิงระบบ การจัดการระดับบุคคลและทีม การออกแบบกระบวนการและเครื่องมือ การสร้างความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้นี้เน้นความซับซ้อนและพลวัตของการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Malcolm Higgs & Deborah Rowland (2000) แสดงทัศนะว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องระบุ สมรรถนะ (competencies) ที่จำเป็น เช่น ความสามารถในการ “สร้างกรอบการเปลี่ยนแปลง (framing change)” และ “สร้างความสามารถ (creating capacity)” ในองค์กรมากกว่าการใช้พฤติกรรมเน้นผู้นำโดดเดี่ยว (leader-centric) ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่แนะนำคือ การออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่รวมทั้งการเรียนรู้และการลงมือปฏิบัติจริง (“action learning”) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้าง “ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (change capability)” ในองค์กร

Center for Creative Leadership (2024) เจ้าของงานวิจัยโดย CCL พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมี 9 สมรรถนะหลัก แบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) สื่อสาร (Communicate), ร่วมมือ (Collaborate), และมุ่งมั่น (Commit) คือการสร้างความเข้าใจร่วมและแรงผลักดันของผู้นำ 2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการนำกระบวนการเปลี่ยนแปลง (เช่น Initiate,

Strategize, Execute) 3) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการนำคนผ่านการเปลี่ยนแปลง (Support, Sway, Learn) รวมถึงความยืดหยุ่นและความพร้อมทางด้านอารมณ์ของผู้นำ

แนวทางการพัฒนาได้แก่ การฝึกฝนทักษะทั้งเชิงกลยุทธ์และเชิงบุคคล (ทั้งเรื่องการสื่อสาร วิสัยทัศน์ และการจัดการความเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล) เพื่อสร้างผู้นำที่ไม่เพียงแต่จัดการกระบวนการ แต่ยังดูแลคนในเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

McKinsey & Company (2014) ได้ให้ทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่เกิดจากโครงสร้างหรือกระบวนการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ ผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงตนเอง (change leader changes themselves) แนวทางสำคัญคือ พัฒนาการ “มองเข้าไปภายใน (look inward)” เช่น การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) และการปรับเปลี่ยนทัศนคติและนิสัยของผู้นำ พัฒนาการ “มองออกไปภายนอก (look outward)” เช่น การเข้าใจบริบทองค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผู้คนที่นำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาที่แนะนำ ได้แก่ การผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบสะท้อนตน (reflection) และการทดลอง/ปฏิบัติจริงภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของผู้นำ

สรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทั้งสามแหล่งมีความสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องพัฒนาทั้ง สมรรถนะเชิงพฤติกรรม , ทักษะเชิงกลยุทธ์, และ ความสามารถในการปรับตัว โดย Higgs และ Rowland (2000) เน้นความสำคัญของการสร้าง “ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง (change competence)” ผ่านการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งคำถาม การสร้างกรอบความคิดใหม่ และการสร้างความสามารถร่วมในองค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำต้องเกิดผ่านประสบการณ์จริงและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) ในด้านของ Center for Creative Leadership (2024) ได้เสนอกรอบสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งทักษะด้านการสื่อสาร การร่วมมือ การสร้างความมุ่งมั่น ตลอดจนความสามารถในการวางกลยุทธ์ ดำเนินการ และสนับสนุนบุคลากรในช่วงการเปลี่ยนแปลง แนวทางนี้สะท้อนว่า การพัฒนา change leadership ต้องมุ่งเน้นทั้ง “การนำกระบวนการ” และ “การนำคน” ผ่านการพัฒนา soft skills และ relational skills ที่เข้มแข็งควบคู่ไปกับทักษะเชิงระบบและกลยุทธ์ ส่วน McKinsey & Company (2014) ให้มุมมองเสริมที่สำคัญคือ ผู้นำจำเป็นต้อง “เปลี่ยนแปลงตนเอง” ควบคู่ไปกับการนำการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเน้นการสร้าง ความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) การสะท้อนตน (self-reflection) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมถึงความสามารถในการทำความเข้าใจบริบทภายนอกและความต้องการของบุคลากร แนวทางนี้ชี้ว่าการพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนา “ตัวตนของผู้นำ” (inner work) เพื่อสร้างความพร้อมที่จะเผชิญพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทั้งสามแหล่งชี้ให้เห็นภาพรวมร่วมว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องได้รับการพัฒนาในสามมิติสำคัญ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านพฤติกรรมและทักษะการมนุษยสัมพันธ์, (2) ความสามารถเชิงกลยุทธ์และการจัดการกระบวนการ, และ (3) การเติบโตภายในตนเองและความตระหนักรู้ตน ทั้งหมดนี้เป็นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถสร้างและรักษาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ขององค์กรในยุคที่เผชิญกับความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง งานศึกษาจากนักวิชาการระดับนานาชาติได้พัฒนารอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเชิงกระบวนการ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร หรือการทำความเข้าใจบริบทและพลวัตทางวัฒนธรรมขององค์กร

ในประเด็นนี้ แหล่งข้อมูลสำคัญสามแหล่ง ได้แก่ Kotter (1996), Hiatt (2006) และ Cameron & Green (2019) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล Kotter (1996) มุ่งนำเสนอกรอบการเปลี่ยนแปลงเชิงลำดับขั้นที่เน้นบทบาทของภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนทีมงาน ขณะที่ Hiatt (2006) เสนอโมเดล ADKAR ซึ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรรายบุคคล ส่วน Cameron และ Green (2019) นำเสนอแนวคิดแบบบูรณาการที่มองการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบ และพฤติกรรมมนุษย์

การพิจารณาแนวคิดจากทั้งสามแหล่งจึงช่วยให้เห็นภาพรวมของแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งมิติของกระบวนการ บุคคล และบริบทองค์กร อันเป็นพื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้และการปฏิบัติจริงในองค์กรสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kotter (1996) ให้ทัศนะแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรอบกระบวนการเชิงลำดับขั้น (8-Step Process) ในการออกแบบและพัฒนาความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยมุ่งสร้างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (change leadership) และระบบการสื่อสารที่ต่อเนื่องตลอดกระบวนการ ขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย การสร้างความเร่งด่วน (creating urgency), การจัดตั้งคณะนำที่มีอำนาจและความน่าเชื่อถือ (guiding coalition), การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์, การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างเข้มข้น, การขจัดอุปสรรค, การสร้างผลลัพธ์ระยะสั้นที่จับต้องได้ และการฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กร (anchoring). แนวทางของ Kotter จึงเหมาะสมเมื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาเชิงระบบที่ต้องการลำดับการดำเนินงานชัดเจนและการมีส่วนร่วมของผู้ในระดับสูง

Hiatt (2006) ให้ทัศนะแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านเลนส์ของ «การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล» (individual change) โดยเสนอชุด

องค์ประกอบที่ต้องเกิดขึ้นกับแต่ละบุคคลเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผล คือ Awareness, Desire, Knowledge, Ability และ Reinforcement (ADKAR) แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย การใช้เครื่องมือวัดและประเมินสถานะ ADKAR ของบุคลากร การออกแบบกิจกรรมฝึกอบรมและการสื่อสารที่ตรงกับช่องว่าง (gap) ในแต่ละองค์ประกอบ และการวางกลไกเสริมแรงเพื่อทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ แนวทางนี้เน้นการฝังแนวปฏิบัติที่ตรวจวัดได้และการออกแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการสำหรับ “คน” เป็นศูนย์กลาง

Cameron & Green (2019) ให้ทัศนะแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง นำเสนอกรอบบูรณาการที่ผสมผสานมิติระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรม และการบริหารคน เมื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change capability) คำแนะนำที่โดดเด่นได้แก่ การวิเคราะห์บริบทเชิงระบบ (contextual analysis), การออกแบบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาทักษะทั้งระดับบุคคลและทีม, การผนวกเครื่องมือ (models, tools) และการประเมินผล-เรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (evaluation & learning). แนวทางของ Cameron & Green จึงเหมาะกับการออกแบบโปรแกรมพัฒนาที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเข้ากับความซับซ้อนและพลวัตของบริบทองค์กรสมัยใหม่

สรุป เมื่อพิจารณาแนวคิดการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจาก Kotter (1996), Hiatt (2006) และ Cameron & Green (2019) โดยรวมแล้วพบว่า ทั้งสามแหล่งต่างมุ่งเน้นการสร้างความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละมิติ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นภาพรวมร่วมกันได้ดังนี้ ประการแรก แนวคิดของ Kotter (1996) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่าน กระบวนการเชิงลำดับขั้น โดยมุ่งสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการผลลัพธ์ระยะสั้นเพื่อกระตุ้นแรงสนับสนุน การพัฒนาแนวปฏิบัติตามกรอบของ Kotter จึงเน้นการสร้าง “โครงสร้างเชิงกระบวนการ” สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางชัดเจน และอาศัยความร่วมมือของผู้นำในทุกระดับ ประการที่สอง แนวคิดของ Hiatt (2006) ผ่านโมเดล ADKAR มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมิติ “บุคลากร” เป็นสำคัญ โดยจัดลำดับปัจจัยที่ต้องเกิดขึ้นกับบุคคลเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ได้แก่ Awareness, Desire, Knowledge, Ability และ Reinforcement แนวทางการพัฒนาตามโมเดลนี้มักเน้นการประเมินช่องว่าง (gap analysis) การออกแบบการสื่อสาร การฝึกอบรม และกลไกเสริมแรง เพื่อสร้างความพร้อมเชิงจิตสำนึก – ความสามารถ – และพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละขั้น ประการสุดท้าย Cameron และ Green (2019) เสนอการพัฒนาในมิติที่ บูรณาการทั้งระบบ โครงสร้าง และพฤติกรรมมนุษย์ โดยให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจบริบทองค์กร ความซับซ้อน และพลวัตทางวัฒนธรรม แนวทางนี้เน้นการพัฒนาทักษะของผู้นำ การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์องค์กรที่

หลากหลาย และการออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพจริงขององค์กร ในภาพรวม การสังเคราะห์จากทั้งสามแหล่งสะท้อนว่า การพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องประกอบด้วย (1) โครงสร้างกระบวนการที่ชัดเจน (Kotter), (2) การพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในระดับรายบุคคล (Hiatt/ADKAR) และ (3) การเข้าใจบริบทและสร้างความสามารถด้านการปรับตัวของระบบองค์กร (Cameron & Green) เมื่อผสานทั้งสามองค์ประกอบเข้าด้วยกัน จะเกิดกรอบการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบริหารและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- Agarwal, U. A., Bhargava, S., & Dhir, S. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*.
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014, March 1). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*.
 Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/change-leader-change-thyself>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). Kogan Page.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (4th ed.). Kogan Page.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (4th ed.). Kogan Page. Center for Creative Leadership. (2024, August 15). How to Be a Successful Change Leader. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/successful-change-leader/>
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Euromatech. (n.d.). 4 Components of Transformational Leadership (4 I's). Retrieved from <https://www.euromatech.com/articles/4-components-of-transformational-leadership-4-is/>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman. (Original work published 1916)
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence'. *Journal of Change Management*, 1(2), 116-130.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Li, J., & others. (2008). The structure and measurement of transformational leadership in China. *Frontiers of Business Research in China*, 2(4), 571-590. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0032-5>
- Mintzberg, H. (1990). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press. (Original work published 1973)
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

ภาวะผู้นำระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาในยุคพลวัตใหม่

Super Leadership and Change Management of Educational Administrators in the New Dynamics Era

สยามวงศ์ ศรีสุนทรธนาโชติ^{1*}, พระสุธีวีริธรรม^{2*}

Sayamwong Srisunthonthanachot ^{1*}, PhraSutheevajeradhama ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: sayamwong.sri@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์บทบาทเชิงบูรณาการของภาวะผู้นำระดับสูง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในฐานะกรอบคิดที่สามารถอธิบายพลวัตการพัฒนาของสถานศึกษาในยุคพลวัตใหม่ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความกำกวมจากการปรับเปลี่ยนนโยบาย การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของผู้เรียนที่หลากหลาย โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่จำเป็นต้องผลิตผู้เรียนให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการแรงงานยุคใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยเชิงระบบทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ส่วนใหญ่ยังศึกษาต่างหาก ทำให้ขาดกรอบอธิบายเชิงบูรณาการที่สะท้อนว่าทั้งสองแนวคิดสามารถเสริมพลังกันในการพัฒนาองค์กรที่มีพลวัตสูง การสังเคราะห์ในครั้งนี้จึงนำเสนอกรอบคิดแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงกระบวนการเสริมสร้างการนำตนเองของบุคลากร ผ่านแรงจูงใจภายใน การมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย และการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำระดับสูง เข้ากับกลไกการกำกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ต้องอาศัยโครงสร้าง ขั้นตอน และสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการปรับตัวอย่างเป็นระบบ การบูรณาการสองมิตินี้ถือเป็นการเติมเต็มช่องว่างความรู้เดิม และแสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนของสถานศึกษาเกิดจากความสมดุลระหว่างศักยภาพบุคลากรและความสามารถเชิงระบบขององค์กร

ผลการวิเคราะห์เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประยุกต์กรอบคิดดังกล่าวเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการออกแบบนโยบาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล

และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อรองรับความท้าทายของยุคพลวัตใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และความพร้อมเชิงระบบในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในระยะยาวอย่างยิ่งย่น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำระดับสูง, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคพลวัตใหม่

Abstract

This article explores the integration of Super Leadership and Change Management as a unified framework for organizational development in the New Dynamics Era. Rapid policy shifts, digital transformation, and changing learner expectations require educational institutions - particularly vocational colleges - to adopt system-level perspectives addressing both internal capacities and external demands. Previous studies often examined these concepts separately, limiting explanations of organizational adaptation. The proposed framework connects the development of self-leadership among personnel - through intrinsic motivation, participation, and continuous learning - with structured organizational mechanisms, including systematic planning, staged change processes, and supportive institutional conditions. This integration shows that sustainable resilience depends on balancing individual competence with organizational adaptability.

The framework also guides administrators in strengthening policy formulation, fostering learning-oriented cultures, promoting data-informed decision-making, and supporting innovation systems, thereby enhancing organizational agility and readiness for emerging challenges while sustaining long-term institutional improvement.

Keywords: Super Leadership, Change Management, Educational Administrators, New Dynamics Era

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคพลวัตใหม่ ได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อระบบการศึกษาในทุกระดับ ความผันผวนของนโยบายสาธารณะ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่ง ความหลากหลายเชิงโครงสร้างของผู้เรียน และความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นจากชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ล้วนทำให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตั้งอยู่บนฐานความรู้มากขึ้นกว่าเดิม ความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความกำกวมในสภาพแวดล้อม

ดังกล่าว ทำให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและความสามารถเชิงระบบขององค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสถานศึกษาในระยะยาว

ในบริบทนี้ภาวะผู้นำระดับสูงได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดสำคัญที่สามารถเสริมสร้างการนำตนเองของบุคลากรผ่านแรงจูงใจภายใน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเรียนรู้เชิงรุก ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบทางวิชาชีพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยวางระบบให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวปรับโครงสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นขั้นตอนและสอดคล้องกับบริบทยุคใหม่

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนมากยังคงศึกษาภาวะผู้นำระดับสูงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงแยกจากกัน ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านความเข้าใจเชิงบูรณาการว่าทั้งสองแนวคิดสามารถทำงานร่วมกันเพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีพันธกิจเฉพาะด้านทักษะอาชีพและความพร้อมสู่ตลาดแรงงาน บทความนี้จึงมีเป้าหมายในการสังเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวคิดแบบองค์รวม เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างความสามารถในการนำตนเองของบุคลากรและกระบวนการปรับตัวเชิงระบบขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในยุคพลวัตใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับยุคพลวัตใหม่

ยุคพลวัตใหม่ (New Dynamics Era) ซึ่งเริ่มปรากฏเด่นชัดตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 2010 จนถึงทศวรรษ 2020 เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาและสังคมที่มีความซับซ้อนและพลวัตเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความเร็วของการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนของนโยบาย และอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญสภาพแวดล้อมแบบ VUCA และ BANI ซึ่งประกอบด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่แน่นอน และความไม่เป็นเชิงเส้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับกรอบคิด กระบวนทัศน์ และกลไกการบริหารให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนวัตกรรมทางการศึกษา (Jiracheewong, 2023) ความท้าทายดังกล่าวทำให้สถานศึกษาไม่สามารถยึดติดกับแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิม แต่ต้องพัฒนาขีดความสามารถเชิงระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและทันต่อความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่ ภายใต้บริบทที่ทวีความซับซ้อนนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปลี่ยนผ่านจากการปฏิบัติงานเชิงบริหารประจำไปสู่บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาครูให้มีสมรรถนะของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต การขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยระบบสนับสนุนที่สอดคล้องกับสภาพจริงของสถานศึกษา ทั้งระบบข้อมูล การสื่อสารเชิงกล

ยุทธ์ กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น และกลไกติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดผลในระดับปฏิบัติและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (เกศรินทร์, 2568) การบูรณาการแนวคิดยุคพลวัตใหม่เข้ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีนวัตกรรม และพร้อมตอบสนองต่อบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สรุป ยุคพลวัตใหม่ทำให้สถานศึกษาต้องเผชิญความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารจึงต้องปรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้ข้อมูล นวัตกรรม และระบบงานที่ยืดหยุ่น พร้อมพัฒนาครูให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวและทฤษฎีกับผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผน บริหาร และขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานคุณภาพ ตลอดจนต้องสามารถนำหลักการทางวิชาการและหลักคิดเชิงทฤษฎีมาใช้กับการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างรอบด้าน (Evers, 2000) การทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่เพียงการดูแลงานธุรการหรือการจัดการด้านบริหารเท่านั้น หากแต่ต้องดำเนินงานอย่างสอดคล้องประสานกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นโยบาย และความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถเชิงเทคโนโลยี เข้าใจสารสนเทศ และสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสังคมยุคดิจิทัลได้ (ภัทรานิษฐ์ พุฒิเอื้องศักดิ์, ไพฑูรย์ แววงค์, และสมใจ มณีวงษ์, 2565) นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ และความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพเพื่อส่งเสริมครู บุคลากร และผู้เรียนให้เติบโตตามศักยภาพ (ไชยา ภาวะบุตร, 2565)

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษายังสะท้อนจากอิทธิพลที่ผู้บริหารมีต่อการจัดการเรียนรู้ภายในห้องเรียน แม้ไม่ได้สอนโดยตรง แต่ผู้บริหารสามารถกำหนดคุณภาพการเรียนรู้ผ่านบรรยากาศองค์กร การสนับสนุนครู และการจัดสรรทรัพยากร ทำให้ผู้สอนมีเงื่อนไขที่เหมาะสมในการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Deal & Celotti, 1980) ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร และการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสถานศึกษา ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางและคุณภาพของสถานศึกษา โดยต้องผสมผสานความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงและมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการสนับสนุนครูและการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ

สอน การพัฒนาผู้บริหารจึงควรมุ่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เทคโนโลยี และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Justin Dubreuil (2019) มองว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือการบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเน้น ผู้คนเป็นศูนย์กลาง ผ่าน 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) เตรียมพร้อม 2) จัดการการเปลี่ยนแปลง และ 3) เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการยอมรับและผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ASQ (2023) ให้ความเห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ต้องใช้ในการเตรียมความพร้อมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน ครอบคลุมระดับบุคคล ทีม และโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วม ลดแรงต้าน และเพิ่มการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรประกอบสำคัญประกอบด้วย การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดขั้นตอนและกลไกสนับสนุนที่ชัดเจน และการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงและเสริมความพร้อมในอนาคตอย่างยั่งยืน

University of Arizona Global Campus (2023) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นแนวทางเชิงระบบในการจัดการเป้าหมาย กระบวนการ และเทคโนโลยีขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงและช่วยให้บุคลากรปรับตัว โดยมองการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติการเปลี่ยนผ่านและการปฏิรูป

Association of Change Management Professionals (2023) แสดงความเห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการใช้นำแนวทาง เครื่องมือ และเทคนิค เพื่อให้องค์กรบรรลุสถานะอนาคตที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเสริมศักยภาพขององค์กรในการขับเคลื่อนและรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

International Business Machines Corporation (2023) มองว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือแนวทางที่มีโครงสร้างเพื่อสนับสนุนบุคลากรและระบบในการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญ องค์กรต้องสื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้บุคลากรปรับตัว รวมถึงการจัดการทั้งคน กระบวนการ และเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กัน

Whatfix (2024) ให้นิยาม การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ว่าเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การดำเนินการ (Executing) และ 3) การเสริมแรงเพื่อความยั่งยืน (Reinforcing) โดยเฉพาะในกรณีการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี เช่น การนำระบบใหม่เข้ามาใช้หรือการปรับโครงสร้างการทำงาน จุดเน้นอยู่ที่การทำให้บุคลากรสามารถยอมรับและใช้งานได้อย่างจริง

Wikipedia (2023) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นคำรวมสำหรับแนวทางต่าง ๆ ที่ช่วยเตรียม สนับสนุน และผลักดันบุคคล ทีม และองค์กรให้สามารถเผชิญและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรม หรือโครงสร้างได้ จุดเน้นสำคัญคือเป็นแนวคิดเชิงสหวิทยาการที่ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ทีม ไปจนถึงองค์กร

สรุป จากทัศนะของ Justin Dubreuil (2019), ASQ (2023), University of Arizona Global Campus (2023), Association of Change Management Professionals (2023), International Business Machines Corporation (2023), Whatfix (2024) และ Wikipedia (2023) สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง แนวคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับกระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเตรียมความพร้อม ลดแรงต้านทาน และเสริมสร้างการปรับตัวของบุคลากรและองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

แนวคิด ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership)

ความหมายภาวะผู้นำระดับสูง

Manz and Sims (1990) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูงสะท้อนกลไกการพัฒนาผู้ตามให้บรรลุภาวะผู้นำตนเอง ผ่านโครงสร้างการเรียนรู้และการเสริมพลังเชิงระบบ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นทั้งโค้ชและตัวกลาง เอื้ออำนวยการพัฒนา จัดให้มีแบบจำลองพฤติกรรม การมอบอำนาจตัดสินใจ และเครื่องมือกำกับตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายและการสังเกตตนเองตามกรอบเชิงเมตาคอนนิชัน แนวทางดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน ความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์ และพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ยั่งยืน และเอื้อต่อการเติบโตในระยะยาว

Stewart, Courtright and Manz (2021) กล่าวถึง ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) คือการพัฒนา Self-leadership หลายระดับ เพื่อลดการควบคุมจากบนลงล่างและสร้างระบบป้อนกลับ องค์กรประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) เป้าหมายร่วม 2) อิสระตัดสินใจ และ 3) การส่งเสริมการนำตนเอง ตัวอย่างคือการประเมินผลแบบ 360 องศา

Özdemir (2024) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) คือการเน้นผู้ตามเป็นศูนย์กลาง พัฒนาศักยภาพผ่านแรงจูงใจภายใน ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณค่าและเน้นการเติบโต องค์กรประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนา 2) การเสริมสร้างความมั่นใจ 3) การสนับสนุนความคิดริเริ่ม และ 4) การสื่อสารอย่างเปิดเผย ตัวอย่างคือหลักสูตรฝึกอบรมให้พนักงานนำตนเอง

Houghton and Yoho (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) คือการแบ่งปันอำนาจและส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ศักยภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และสร้าง

แรงจูงใจภายใน องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) มอบอำนาจ 3) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การฝึกนำตนเอง ตัวอย่างคือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ทีมตัดสินใจร่วม

Sridhar (2021) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) จะมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองผ่าน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่าง 3) การส่งเสริมให้ตั้งเป้าหมาย 4) การสร้างกรอบความคิดเชิงบวก 5) การพัฒนาผ่านรางวัลและคำแนะนำ 6) การส่งเสริมภาวะผู้นำผ่านการทำงานเป็นทีม และ 6) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการนำตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้นำที่ยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร

Shanda Miller (n.d.) อธิบายภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) ไม่ใช่การที่ผู้นำทำทุกอย่างเอง แต่เป็นกระบวนการที่พัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้ผ่านเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารความคาดหวังอย่างตรงไปตรงมา และข้อมูลป้อนกลับเพื่อเสริมศักยภาพเชิงรุก แนวคิดนี้มุ่งสร้างแรงบันดาลใจปลูกฝังภาวะผู้นำทุกระดับ และพัฒนาทีมที่มีแรงจูงใจภายใน ยึดหยุ่น พร้อมรับความท้าทายอย่างยั่งยืน

Zayd Abdul-Karim (2020) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูงมุ่งพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ผ่านการเสริมความเชื่อมั่น อิสระในการตัดสินใจ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเติบโต ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง กระตุ้นแรงจูงใจภายใน การตั้งเป้าหมาย และความรับผิดชอบ แนวคิดนี้ส่งเสริมการคิดขั้นสูง ความคล่องตัว และการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามสมรรถนะศตวรรษที่ 21

สรุป จากทัศนะของ Manz and Sims (1990), Stewart, Courtright and Manz (2021), Özdemir (2024), Houghton and Yoho (2005), Sridhar (2021), Shanda Miller (n.d.), และ Zayd Abdul-Karim (2020) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่ผู้นำทำหน้าที่เสริมสร้างศักยภาพภายในของผู้ตาม มากกว่าการสั่งการ โดยเน้นการโค้ช การเอื้ออำนาจ การแบ่งปันอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจจากภายใน เพื่อให้ผู้ตามสามารถ เป็นผู้นำตนเอง ได้ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำระดับสูง

Manz and Sims (1990) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถกำกับตนเองผ่านการตระหนักรู้ เป้าหมายภายใน และวินัยตนเอง ส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ ลดการพึ่งพาคำสั่งจากผู้นำโดยตรง และเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจเชิงวิชาชีพ ทั้งยังเสริมสร้างความร่วมมือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

Stewart, Courtright and Manz (2021) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วม ผ่านการพัฒนาการกำกับตนเอง และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ลดความจำเป็นในการควบคุมแบบบนลงล่าง และส่งเสริมการใช้ระบบป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับองค์กร

Özdemir (2024) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นกรอบแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรยุคใหม่ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ยึดมั่นคุณค่า และส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรทั้งด้านทักษะและทัศนคติ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการกำกับตนเอง รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และการเรียนรู้เชิงรุก อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างพลวัตการทำงานเชิงบวก ที่เอื้อต่อความยืดหยุ่น การปรับตัว และการสร้างคุณค่าร่วมในระยะยาว

Houghton and Yoho (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นแนวทางที่มุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจภายในผ่านการพัฒนาความสามารถในการกำกับตนเอง ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น มีทัศนคติที่เชิงบวกต่อการทำงาน และสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุก การคิดเชิงวิพากษ์ และความรับผิดชอบต่อภารกิจ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการยกระดับวัฒนธรรมการทำงานอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

Sridhar (2021) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นกลไกสำคัญที่เอื้อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาความสามารถในการนำตนเองผ่านการตระหนักรู้ การกำกับตน และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่คิดเป็น ทำเป็น และรับผิดชอบต่อบทบาทได้อย่างอิสระ ลดการพึ่งพาผู้นำโดยตรง และเสริมความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมยุคใหม่

Shanda Miller (n.d.) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) ช่วยให้ผู้นำสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งผ่านการโค้ช การสะท้อนคิด และการให้อำนาจตัดสินใจ ทำให้สมาชิกทีมมั่นใจในความสามารถของตนเอง กล้ารับผิดชอบงาน และพัฒนาเป็นผู้นำในบทบาทของตน จึงเป็นพื้นฐานขององค์กรที่ยั่งยืนและมีสมรรถนะสูง

Zayd Abdul-Karim (2020) อธิบายว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพภายในของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะเยาวชน ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของตนเอง และเสริมแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

สรุป จากทัศนะของ Manz and Sims (1990), Stewart, Courtright and Manz (2021), Özdemir (2024), Houghton and Yoho (2005), Sridhar (2021), Shanda Miller (n.d.), และ Zayd Abdul-Karim (2020) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเสริมสร้างการควบคุมตนเองของผู้ตาม (Enhancing Self-Regulation) ส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน และลดการพึ่งพาผู้นำ (Promoting Autonomy and Reducing Dependence) อันเอื้อต่อการสร้างทีมที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Developing Accountable, Goal-Oriented Teams) ควบคู่กับการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Fostering Continuous Learning and Improvement) และแรงจูงใจภายใน

(Strengthening Intrinsic Motivation and Organizational Commitment) ซึ่งนำไปสู่ความคล่องตัวและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Enhancing Organizational Agility and Change Readiness)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง

Manz and Sims (1990) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง (Modeling self-leadership) 2) การเป็นโค้ชและผู้ชี้แนะ (Coaching and guided participation) 3) การมอบหมายงานและให้อิสระในการตัดสินใจ (Delegation of authority) และ 4) การฝึกใช้เครื่องมือการนำตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-goal setting) การสังเกตตนเอง (Self-observation) การให้รางวัลตนเอง (Self-reinforcement)

Stewart, Courtright and Manz (2021) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) ดังนี้ 1) การสร้างระบบป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ (Structured feedback loops) 2) การตั้งเป้าหมายร่วมของทีม (Team self-goals) 3) การให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจ (Shared decision-making) 4) การส่งเสริมการนำตนเองในระดับบุคคลและทีม (Self-leadership support) และ 5) การออกแบบระบบผู้นำหลายระดับ (Multilevel leadership structure)

Özdemir (2024) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) จะต้อง มี 1) การมอบโอกาสในการเติบโต (Providing opportunities for development) 2) การเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง (Building self-efficacy) 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนร่วม (Creating inclusive environments) 4) การสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ตาม (Supporting autonomy and initiative) 5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม (Open and transparent communication)

Houghton and Yoho (2005) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) มีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Delegation of authority) 3) การพัฒนาแรงจูงใจภายใน (Internal motivation development) 4) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Support for creativity and innovation) และ 5) การฝึกฝนการนำตนเอง (Self-leadership training)

Sridhar (2021) อธิบายว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2) การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-goal setting) 3) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) 4) การเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) และ 5) การโค้ชและการเสริมพลังจากผู้นำ (Coaching and empowerment)

Shanda Miller (n.d.) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้ 1) การโค้ชและการให้คำแนะนำ (Coaching and guidance) 2) การสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Trust and psychological safety) 3) การให้อิสระและการเสริมพลังในการตัดสินใจ (Autonomy and empowerment) 4) การสะท้อนคิดและ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Self-reflection and experiential learning) และ 5) การสร้างแบบอย่างที่ดี (Role modeling)

Zayd Abdul-Karim (2020) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Components Super Leadership) ดังนี้ 1) การเสริมศักยภาพภายในของผู้ตาม (Unlocking inner potential) 2) สร้างเป้าหมายและความหมายในการทำงาน (Clarifying purpose and goals) 3) เสริมแรงจูงใจภายใน (Enhancing internal motivation) 4) พัฒนาความรับผิดชอบต่องาน (Building personal accountability) และ 5) โค้ชเพื่อเพิ่มผลิตภาพและการเติบโต (Coaching for productivity and growth)

สรุป จากทัศนะของ Manz and Sims (1990), Stewart, Courtright and Manz (2021), Özdemir (2024), Houghton and Yoho (2005), Sridhar (2021), Shanda Miller (n.d.), และ Zayd Abdul-Karim (2020) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) มุ่งเสริมพลังผู้ตามให้สามารถกำกับและพัฒนาตนเองผ่านการเป็นแบบอย่าง การโค้ช และการสร้างความตระหนักรู้ ควบคู่กับการส่งเสริมการตั้งเป้าหมาย การควบคุมตนเอง และแรงจูงใจภายใน เพื่อยกระดับความรับผิดชอบต่อผลงาน แนวคิดนี้ยังเน้นการมอบอิสระในการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีส่วนร่วม พร้อมระบบป้อนกลับและโครงสร้างผู้นำหลายระดับที่สนับสนุนการพัฒนาย่างยั่งยืนทั้งระดับบุคคลและองค์กร ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูง

Manz and Sims (1990) อธิบายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพภายในของบุคลากร ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบเชิงกลยุทธ์และการเสริมพลังอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งให้ผู้ตามค่อย ๆ พัฒนาความสามารถในการกำกับตนเองจากภายใน (internal self-regulation) ผ่านแนวทางสำคัญสี่ประการที่เป็นขั้นตอนของการพัฒนา ดังนี้

1) การเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง (Modeling Self-Leadership) ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนวินัยตนเอง ความรับผิดชอบ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้ตามเรียนรู้ผ่านการสังเกตและเลียนแบบอย่างมีแบบแผน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นในการนำตนเองของผู้ตาม

2) การเป็นโค้ชและผู้ชี้แนะ (Coaching and Guided Participation) บทบาทของผู้นำในฐานะโค้ชมุ่งพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การสะท้อนคิด และการค้นพบศักยภาพภายในของผู้ตาม ผ่านคำแนะนำที่เหมาะสม การตั้งคำถามเชิงลึก และการสนทนาแบบมีโครงสร้าง วิธีการนี้ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และทำให้ผู้ตามสามารถกำกับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การมอบหมายงานและให้อิสระในการตัดสินใจ (Delegation of Authority) ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามรับผิดชอบต่อภารกิจอย่างแท้จริง กำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเอง และพัฒนาความเป็นเจ้าของงาน

(ownership) กระบวนการนี้ช่วยลดการพึ่งพาการสั่งการโดยตรง เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และส่งเสริมความสามารถในการตัดสินใจเชิงวิชาชีพของผู้ตาม

4) การส่งเสริมการใช้เครื่องมือการนำตนเอง (Self-Leadership Strategies) ประกอบด้วยเทคนิคสำคัญ เช่น การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสังเกตตนเอง และการให้รางวัลตนเอง ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และพัฒนาพฤติกรรมเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง การฝึกใช้เครื่องมือเหล่านี้ทำให้ผู้ตามสามารถกำกับพฤติกรรมและการทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Stewart, Courtright and Manz (2021) ให้ความเห็นว่า องค์การส่งเสริมภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) ในระดับทีมและองค์การสามารถดำเนินการผ่านประเด็นสำคัญห้าประการที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการนำตนเองทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางดังต่อไปนี้

1) การสร้างระบบป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ (Structured Feedback Loops) ผู้นำควรพัฒนากลไกป้อนกลับที่เป็นระบบ สม่ำเสมอ และตั้งอยู่บนข้อมูลจริง เพื่อช่วยให้ทั้งบุคลากรและทีมสามารถประเมินผลการทำงาน วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดที่ต้องพัฒนา และปรับพฤติกรรมการทำงานได้อย่างเหมาะสม ระบบป้อนกลับที่ดีถือเป็นรากฐานของการเรียนรู้และการกำกับตนเองอย่างยั่งยืน

2) การตั้งเป้าหมายร่วมของทีม (Team Self-Goals) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันช่วยให้ทีมมีทิศทางเดียวกัน เพิ่มความรับผิดชอบร่วม และเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมายทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพัฒนาศักยภาพการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในระดับทีม

3) การให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจ (Shared Decision-Making) ผู้นำควรแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกทีม โดยกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนและส่งเสริมให้สมาชิกประเมินแนวทางการแก้ปัญหาอย่างอิสระ การเปิดพื้นที่ให้ตัดสินใจร่วมกันช่วยลดการพึ่งพาผู้นำ เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และส่งเสริมการคิดเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์

4) การส่งเสริมการนำตนเองในระดับบุคคลและทีม (Self-Leadership Support) การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคนิคการนำตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมาย การสะท้อนคิด และการติดตามพฤติกรรมตนเอง ช่วยให้ทั้งบุคคลและทีมสามารถพัฒนาทักษะการกำกับตนเองได้อย่างเป็นระบบ แนวทางนี้ยังช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและเสริมทัศนคติด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) การออกแบบระบบผู้นำหลายระดับ (Multilevel Leadership Structure) การสร้างโครงสร้างผู้นำหลายระดับช่วยให้เกิดการกระจายบทบาทผู้นำในทีมอย่างทั่วถึง ไม่ให้การตัดสินใจหรือการขับเคลื่อนงานกระจุกตัวอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว โครงสร้างดังกล่าวช่วยเสริมความยืดหยุ่นของทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้พัฒนาบทบาทผู้นำของตนในหลายมิติ

Özdemir (2024) ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) ในองค์กรยุคปัจจุบันสามารถดำเนินการผ่านประเด็นสำคัญห้าประการที่ช่วยพัฒนาศักยภาพการนำตนเองของผู้ตามทั้งในมิติทักษะ ความมั่นใจ และความพร้อมในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) การมอบโอกาสในการเติบโต (Providing Opportunities for Development) ผู้นำควรเปิดพื้นที่ให้ผู้ตามได้เรียนรู้ ทำลายความสามารถ และพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การมอบหมายงานที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น หรือการให้เข้าร่วมโครงการสำคัญ การมอบโอกาสดังกล่าวช่วยส่งเสริมการเติบโตทางวิชาชีพและความพร้อมในการเป็นผู้นำตนเองในอนาคต

2) การเสริมสร้างความมั่นใจในตนเอง (Building Self-Efficacy) การสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ตามมีความสามารถในการทำงานได้สำเร็จเป็นปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำตนเอง ผู้นำจึงควรให้กำลังใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และยอมรับความสำเร็จของผู้ตามอย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาทัศนคติทางบวกและศักยภาพภายในของบุคลากร

3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีส่วนร่วม (Creating Inclusive Environments) ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดเห็น เคารพความหลากหลาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกกลุ่ม บรรยากาศเช่นนี้ช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า กล้าแสดงออก และพร้อมร่วมคิดร่วมทำในการพัฒนาองค์กร

4) การสนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ตาม (Supporting Autonomy and Initiative) ผู้นำควรส่งเสริมให้ผู้ตามมีเสรีภาพในการริเริ่มงานใหม่ ๆ ทดลองแนวทางการทำงาน และตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านนี้ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ

5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม (Open and Transparent Communication) การสื่อสารที่โปร่งใสและเป็นธรรมเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและลดความคลุมเครือในการทำงาน ผู้นำควรสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา เปิดรับความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลของการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความชัดเจนและความร่วมมือภายในทีม

Houghton and Yoho (2005) อธิบายว่า การส่งเสริมภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) สามารถดำเนินการผ่านประเด็นสำคัญห้าประการที่ช่วยพัฒนาทั้งศักยภาพภายในและความพร้อมในการตัดสินใจของผู้ตาม โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้นำควรสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนยอมรับช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมของทีม

2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Delegation of Authority) การมอบอำนาจอย่างเหมาะสมทำให้ผู้ตามสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง การกระจายอำนาจเช่นนี้ช่วยลดการพึ่งพาผู้นำโดยตรง และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของทีม

3) การพัฒนาแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation Development) ผู้นำควรส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และพลังในการทำงานจากแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง ผ่านการยกย่อง ผลักดันให้เห็นคุณค่าของงาน และการให้โอกาสในการเรียนรู้ซึ่งช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

4) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Support for Creativity and Innovation) ผู้นำจำเป็นต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดใหม่ ทดลองแนวทางการทำงาน และเสนอวิธีแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ บรรยากาศที่สนับสนุนการคิดนอกกรอบช่วยให้ทีมพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มคุณค่าให้กระบวนการทำงานขององค์กร

5) การฝึกฝนการนำตนเอง (Self-Leadership Training) การพัฒนาทักษะการนำตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล การประเมินพฤติกรรมของตนเอง และการเสริมแรงจูงใจด้วยเทคนิคต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ตามสามารถควบคุมพฤติกรรมการทำงานของตนเองได้ดีขึ้น และพัฒนาเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูง

Sridhar (2021) อธิบายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) จำเป็นต้องอาศัยประเด็นสำคัญห้าประการที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการนำตนเองของผู้ตามอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) กระบวนการนี้มุ่งให้ผู้ตามเข้าใจจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา และแรงจูงใจภายในของตนเอง ความตระหนักรู้ที่ชัดเจนช่วยเสริมความสามารถในการประเมินพฤติกรรมและตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล ซึ่งเป็นพื้นฐานของการนำตนเองอย่างยั่งยืน

2) การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Goal Setting) การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลช่วยให้ผู้ตามมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองยังช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน

3) การควบคุมตนเอง (Self-Regulation) ผู้ตามต้องมีความสามารถในการจัดการพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การควบคุมตนเองที่เข้มแข็งช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาคุณภาพการทำงานแม้ในสภาวะกดดัน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำตนเองในระยะยาว

4) การเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) การสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากความภาคภูมิใจ ความหมายของงาน และความมุ่งมั่นส่วนบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ตามทำงานด้วยความสมัครใจและพลังภายใน แรงจูงใจภายในที่มั่นคงช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นและพฤติกรรมเชิงรุกในการทำงาน

5) การโค้ชและการเสริมพลังจากผู้นำ (Coaching and Empowerment) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนผู้ตามให้ค้นพบศักยภาพของตนเอง ผ่านการให้คำปรึกษา การตั้งคำถามเชิงลึก และการเสริมพลังในการตัดสินใจ การโค้ชที่มีคุณภาพช่วยเพิ่มความมั่นใจในตนเองและส่งเสริมการนำตนเองของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

Shanda Miller (n.d.) เห็นว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) สามารถขับเคลื่อนผ่านประเด็นสำคัญห้าประการ ได้แก่

1) การโค้ชและการให้คำแนะนำ (Coaching and guidance) ซึ่งช่วยให้ผู้ตามได้รับการสนับสนุนอย่างใกล้ชิด พัฒนาความเข้าใจในบทบาทของตน และเสริมสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ

2) การสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Trust and psychological safety) เพื่อสร้างบรรยากาศที่ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม และทดลองแนวคิดใหม่ได้โดยไม่กังวลต่อผลลัพธ์เชิงลบ

3) การให้อิสระและการเสริมพลังในการตัดสินใจ (Autonomy and empowerment) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ตามกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง พัฒนาความรับผิดชอบ และเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงาน

4) การสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Self-reflection and experiential learning) ที่ช่วยให้ผู้ตามประเมินพฤติกรรมของตนเอง เรียนรู้จากความสำเร็จและข้อผิดพลาด และปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5) การสร้างแบบอย่างที่ดี (Role modeling) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรม ทักษะ และมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ตามนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง

Zayd Abdul-Karim (2020) อธิบายว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) สามารถขับเคลื่อนผ่านประเด็นสำคัญห้าประการที่ช่วยพัฒนาพลังภายใน ทักษะ และความพร้อมในการนำตนเองของผู้ตาม โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1) การเสริมศักยภาพภายในของผู้ตาม (Unlocking Inner Potential) ผู้นำควรช่วยให้ผู้ตามค้นพบและดึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในออกมาใช้อย่างเต็มที่ ผ่านการกระตุ้นให้ตระหนักถึงจุดแข็ง ความสามารถ และคุณค่าของตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการนำตนเองอย่างแท้จริง

2) การสร้างเป้าหมายและความหมายในการทำงาน (Clarifying Purpose and Goals) การช่วยให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นความหมายของงานที่ทำ จะช่วยกำหนดทิศทางและเสริมสร้างแรงมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่าและมีเป้าหมายที่แน่นอน

3) การเสริมแรงจูงใจภายใน (Enhancing Internal Motivation) ผู้นำควรส่งเสริมแรงจูงใจที่เกิดจากความภาคภูมิใจ ความท้าทาย และความหมายของงาน เพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยพลังภายในมากกว่าการรอคำสั่งหรือรางวัลภายนอก

4) การพัฒนาความรับผิดชอบต่องาน (Building Personal Accountability) การปลูกฝังความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานช่วยให้ผู้ตามมีความเป็นเจ้าของงาน (ownership) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และสามารถรับมือกับการกิจที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

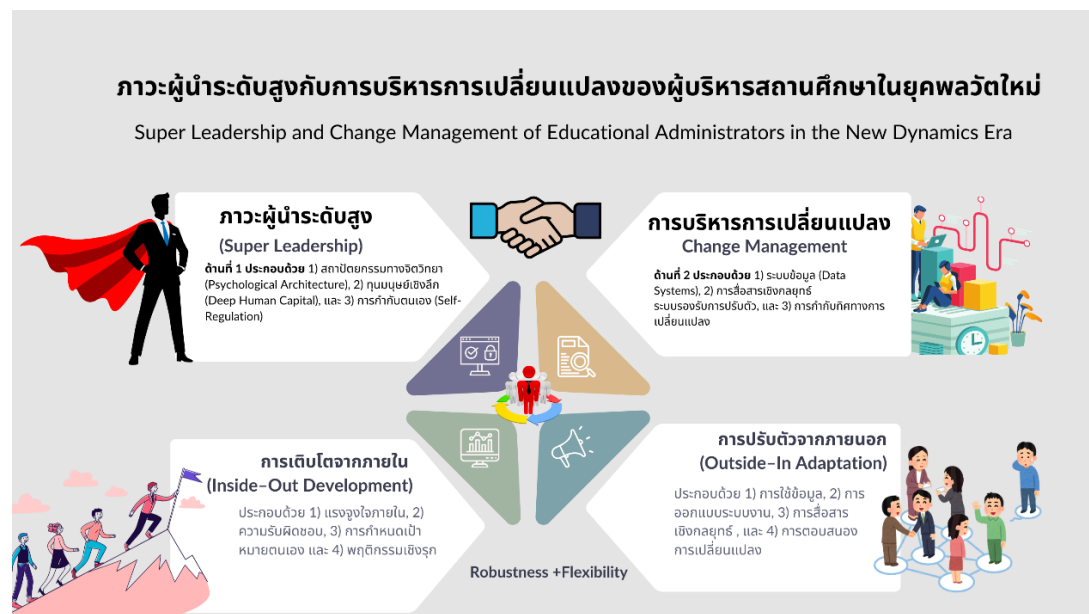
5) การโค้ชเพื่อเพิ่มผลิตภาพและการเติบโต (Coaching for Productivity and Growth) การให้คำแนะนำ การสะท้อนคิด และการชี้แนะอย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ตามพัฒนาทักษะการทำงาน เพิ่มผลิตภาพ และเติบโตทั้งในเชิงวิชาชีพและเชิงภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

สรุป จากทัศนะของ Manz and Sims (1990), Stewart, Courtright and Manz (2021), Özdemir (2024), Houghton and Yoho (2005), Sridhar (2021), Shanda Miller (n.d.), และ Zayd Abdul-Karim (2020) สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Super Leadership for Educational Administrators) ได้ดังแสดงในตารางที่ 1.1

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Manz & Sims (1990), Stewart, Courtright & Manz (2021), Özdemir (2024), Houghton & Yoho (2005), Sridhar (2021), Shanda Miller (n.d.) และ Zayd Abdul-Karim (2020) พบว่า การพัฒนาองค์กรการศึกษาให้ยั่งยืนในยุคพลวัตใหม่ต้องดำเนินควบคู่กันทั้งการเสริมศักยภาพภายในของบุคลากรและการออกแบบระบบการบริหารที่รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นโครงสร้าง องค์ความรู้ที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ การเติบโตของผู้ตาม และความสามารถของสถานศึกษาในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและผันผวน โดยการพัฒนาเชิงระบบต้องดำเนินการพร้อมกับการเสริมพลังบุคลากรผ่านการเรียนรู้ การนิเทศ และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม ประการที่หนึ่ง ภาวะผู้นำระดับสูง (Super Leadership) เป็นกลไกเสริมพลังภายในที่มุ่งพัฒนาความสามารถในการนำตนเอง การกำกับตนเอง ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจภายใน ก่อให้เกิด “ทุนมนุษย์เชิงลึก” ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและแก้ปัญหาได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่พึ่งพาการควบคุมจากผู้นำโดยตรง ประการที่สอง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องบูรณาการพฤติกรรมผู้นำ ระบบองค์กร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผ่านระบบข้อมูลที่ทันสมัย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ซึ่งช่วยลดแรงต้านและเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร ประการที่สาม การบูรณาการ Super Leadership และ Change Management เป็นกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างวงจรพัฒนาองค์กรสองทิศทาง ได้แก่ การเติบโตจากภายใน (inside-out) และการปรับตัวจากภายนอก (outside-in) ทำให้สถานศึกษามีทั้งเสถียรภาพ ความ

คล่องตัว และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนืองในระยะยาว.



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำระดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคพลวัตใหม่

สรุป ภายใต้ยุคพลวัตใหม่ที่มีความผันผวนและซับซ้อนสูง ภาวะผู้นำระดับสูงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้ตามให้กำกับตนเอง มีแรงจูงใจภายใน คิดเชิงระบบ และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง การสร้างความไว้วางใจและการมอบอำนาจอย่างเหมาะสมช่วยเพิ่มความเป็นเจ้าของงานและเสริมความพร้อมในการเผชิญความท้าทายใหม่ นำไปสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวและนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำระดับสูงยังเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้าง นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร จึงจำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่เหมาะสมกับบริบทจริง เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- เกศรินทร์ แสนสุวรรณ. (2568). แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(2), 22-32.
- ภัทรานิษฐ์ พุฒิเอื้องศักดิ์, ไพฑูรย์ แววงค์, และสมใจ มณีวงษ์. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *Journal of Integration Social Sciences and Development*, 2(2), 37–44.
- American Society for Quality. (2023). *Change management*. ASQ. Retrieved August 30, 2025, from <https://asq.org/quality-resources/change-management>
- Association of Change Management Professionals. (2023). *Change management*. ACMP. https://www.acmpglobal.org/page/change_management
- Deal, T. E., & Celotti, L. D. (1980). How much influence do (and can) educational administrators have on classrooms? *The Phi Delta Kappan*, 61(7), 471–473.
- Dubreuil, J. (2019, November 18). *Change Management: Planning for Successful Change*. Mind Over Machines. <https://www.mindovermachines.com/change-management-planning-for-successful-change/>
- Evers, C. W. (2000). *Doing educational administration: A theory of administrative practice*. Elsevier.
- Houghton, J. D., & Yoho, C. P. (2005). *Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?* Cited in: *Frontiers in Psychology* (2024). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323503>
- International Business Machines Corporation. (2023). *Change management*. IBM Think. Retrieved August 30, 2025, from <https://www.ibm.com/think/topics/change-management>
- Jiracheewong, E. (2023). Tools for transforming from VUCA world to BANI world: A case of educational sector in Thailand. *STOU Education Journal*, 16(2), 1-12.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1990). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. *Sloan Management Review*, 32(1), 11–18. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1990.4277221>
- Minciu, M., Veith, C., Dobrea, R. C., & Ciocoiu, C. N. (2025). The challenges of the VUCA world and the education system: The need for change to ensure sustainable learning process. *Sustainability*, 17, 6600. <https://doi.org/10.3390/su17146600>

- Özdemir, H. (2024). Super-leadership: A people-centered approach to leadership in organizations. *Journal of Progressive Human & Organizational Development Studies*, 2(1), 35–47. <https://phjhds.com/wp-content/uploads/2024/02/16.-Super-Leadership-A-People-Centered-Approach-to-Leadership-in-Organisation.pdf>
- Shanda Miller. (n.d.). *How to Be a Super Leader*. Retrieved August 30, 2025, from <https://www.youtube.com/watch?v=mqJDeM5UqFo&t=419s>
- Sridhar, S. (2021, August 12). *Super-leadership explained*. Retrieved August 30, 2025, from <https://www.youtube.com/watch?v=nTt84APkR8&t=247s>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2021). *Self-leadership: A multilevel review*. *Journal of Management*, 47(6), 1727–1769. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- University of Arizona Global Campus. (2023). *What is change management?* UAGC. Retrieved August 30, 2025, from <https://www.uagc.edu/blog/what-is-change-management>
- Whatfix. (2024). *What is change management?* Whatfix. Retrieved August 30, 2025, from <https://whatfix.com/change-management>
- Wikipedia. (2023). *Change management*. In *Wikipedia*. Retrieved August 30, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management
- Zayd Abdul-Karim (2020). *Super Leadership for Improving Youth Productivity*. Retrieved August 30, 2025, from <https://www.youtube.com/watch?v=m7OCDlHuwTE>

ภาวะผู้นำระดับโลกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

Global Leadership and Change Management: Approaches to Developing Administrative Competencies in the 21st Century

สิริพร ศิริฟอง^{1*}, พระสุธีวชิรธรรม^{2*}

Siriporn Sirifong ^{1*}, PhraSutheevajeradhama ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: Siriporn.sirifong@gmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ งานศึกษานี้ได้สังเคราะห์แนวคิดจากงานวิจัยและเอกสารวิชาการหลายแหล่ง พบว่า ความหมายของภาวะผู้นำระดับโลกเน้นที่การมีวิสัยทัศน์สากล (global mindset) ความสามารถในการประสานงานและสร้างอิทธิพลในบริบทที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลกสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในตลาดโลก ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลก สังเคราะห์ได้ 28 องค์ประกอบหลัก อาทิ วิสัยทัศน์เชิงสากล (Global Mindset) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ความสามารถในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายข้ามวัฒนธรรม การปรับตัวและความยืดหยุ่น ตลอดจนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ ยังมีกรอบตัวอย่างโครงการพัฒนาและกรณีศึกษาจากองค์กรข้ามชาติ เช่น PwC, Google, IBM และ Unilever ที่สะท้อนให้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำระดับโลกในทางปฏิบัติ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำระดับโลกเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความหลากหลาย ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำระดับโลก, วิสัยทัศน์สากล, ความฉลาดทางวัฒนธรรม, การปรับตัว, ความยั่งยืนขององค์กร

Abstract

Global leadership has emerged as a critical concept in organizational management amid the accelerating forces of globalization. Effective global leaders must be capable of working across cultural, economic, and social boundaries to achieve shared objectives. This study synthesizes theoretical perspectives from a wide range of research and academic literature, highlighting that global leadership is fundamentally characterized by a global mindset and the ability to coordinate and exert influence in complex and uncertain environments. The findings indicate that global leadership plays a vital role in managing cultural diversity, responding to rapid change, and fostering organizational sustainability within the global marketplace.

The synthesis identified 28 core components of global leadership, including global mindset, cultural intelligence (CQ), cross-cultural communication and networking skills, adaptability and flexibility, as well as ethical leadership and social responsibility. Case examples from multinational corporations such as PwC, Google, IBM, and Unilever further illustrate the practical applications of global leadership in real organizational contexts. Overall, the study concludes that global leadership is an essential capability that enables organizations to manage diversity, adapt to change, and achieve sustainable competitive advantage in the 21st century.

Keywords: Global leadership, global vision, cultural intelligence, adaptability, organizational sustainability

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่สามารถรองรับความซับซ้อนและความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ "ภาวะผู้นำระดับโลก" (Global Leadership) กลายเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและสังคมในยุคปัจจุบัน

ภาวะผู้นำระดับโลกไม่ได้หมายถึงเพียงการบริหารองค์กรในหลายประเทศเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างอิทธิพล การประสานงาน และการนำทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้นำในลักษณะนี้จำเป็นต้องมี global mindset ความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ตลอดจนการยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

การศึกษาภาวะผู้นำระดับโลกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ บทความนี้มุ่งนำเสนอความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ตลอดจนตัวอย่างของภาวะผู้นำระดับโลกจากงานวิจัยและองค์กรต่าง ๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ความหมายของภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership)

ภาวะผู้นำโลก (Global Leadership) คือ ความสามารถในการนำทีมงานหรือองค์กรข้ามพรมแดนทั้งในด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Mendenhall et al., 2018)

ภาวะผู้นำโลก (Global Leadership) หมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพลและนำกลุ่มคนจากหลากหลายวัฒนธรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความซับซ้อนของบริบทสากล (Nanjundeswaraswamy, 2023)

ภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership) หมายถึง "บุคคลที่มีตำแหน่งระดับสูง เช่น ผู้บริหาร รองประธาน ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ ซึ่งมีบทบาทด้านการประสานงานในระดับโลก (global integration responsibilities)" การมี "mindset ระดับโลก" หรือความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลายและสามารถบริหารงานข้ามพรมแดนวัฒนธรรมได้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำลักษณะนี้ (Gradén, 2014)

ความหมายของภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership) ในงานวิจัยนี้เน้นว่า คือ "ความสามารถในการบริหารจัดการทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทระดับโลก" (Chau, 2016) ซึ่งรวมถึงทักษะในการสร้างความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน และการตัดสินใจในบริบทที่มีความไม่แน่นอน

งานวิจัยโดย Carlie, Javidan และ Gentry (2016) ได้ให้ความสำคัญกับการนิยามคำว่า "Global" ซึ่งเป็นรากฐานของการเข้าใจและพัฒนาภาวะผู้นำในระดับสากล ความหมายของภาวะผู้นำระดับโลก ตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ คือ "ผู้นำที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหลายประเทศและกับบุคคลจากหลากหลายวัฒนธรรม" โดยเน้นความสามารถในการข้ามขอบเขตของประเทศและวัฒนธรรม (Mendenhall et al., 2012) ไม่ใช่แค่การมีประสบการณ์ในต่างประเทศเท่านั้น แต่รวมถึงความเข้าใจในความซับซ้อนและพลวัตของโลกยุคใหม่

สรุปภาวะผู้นำระดับโลก หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างอิทธิพลและนำพาทีมหรือองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในบริบทของโลกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยผู้นำลักษณะนี้จำเป็นต้องมี

"วิสัยทัศน์สากล (global mindset)" เข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีทักษะในการประสานงานข้ามพรมแดน และสามารถบริหารงานในระดับโลกอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership)

จากหนังสือ Global Leadership: Research, Practice, and Development (3rd ed.) สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลก (Global leadership) (Mendenhall et al., 2018) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรต้องมีผู้นำที่มีทักษะพิเศษในการเข้าใจความหลากหลาย
2. องค์กรทั่วโลกต้องการผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมได้
3. ผู้นำที่มี Global Mindset จะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนในระดับนานาชาติ

ภาวะผู้นำโลกมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องสามารถรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจในระดับสากล องค์กรที่มีผู้นำโลกที่มีศักยภาพสูงจะสามารถปรับตัวได้เร็ว และแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างยั่งยืน (Nanjundeswaraswamy, 2023)

ภาวะผู้นำระดับโลกมีความสำคัญต่อองค์กรข้ามชาติ (Gradén, 2014) เนื่องจาก

1. บริษัทจำนวนมากขาดผู้นำที่มีศักยภาพระดับโลก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์และผลประกอบการ
2. ผู้นำระดับโลกที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กร 1) จัดการกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) ปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3) สร้างเครือข่ายและขยายโอกาสทางธุรกิจ

ความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลก (Global leadership) ปรากฏชัดในบริบทขององค์กรที่มีพนักงานหลายเชื้อชาติ งานวิจัยยืนยันว่า ความหลากหลาย (diversity) ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์การทำงาน เช่น ประสิทธิภาพของทีม ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะในการเข้าใจและประสานความแตกต่างเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ (Chau, 2016)

ความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลก ได้รับการเน้นว่าเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 เนื่องจาก (Mendenhall et al., 2012)

1. โลกธุรกิจต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
2. ความสามารถในการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น
3. ความล้มเหลวของผู้นำที่ไม่มี global mindset ส่งผลเสียหายต่อองค์กรโดยตรง

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำระดับโลก เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความเชื่อมโยงในระดับนานาชาติ เพราะช่วยให้สามารถ บริหารความหลากหลาย, ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น, และ ผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนในเวทีโลก

องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership)

Mendenhall et al. (2018) ได้นำเสนอโครงสร้างของสมรรถนะภาวะผู้นำโลก แบ่งเป็น 3 ด้านหลัก

1. การจัดการตนเอง (Managing Self) ความตระหนักในตนเอง ความยืดหยุ่น การเรียนรู้จากประสบการณ์
2. การจัดการความสัมพันธ์ (Managing People and Relationships) ความสามารถข้ามวัฒนธรรม ความเข้าใจความหลากหลาย สื่อสารและสร้างทีม
3. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Business and Organizational Acumen) มองภาพรวมของโลก คิดเชิงกลยุทธ์ และตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023) ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำโลกไว้ดังนี้

1. Cultural Intelligence (CQ) ความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง
2. Global Mindset วิสัยทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบในบริบทสากล
3. Adaptability and Flexibility ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
4. Ethical Leadership การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

Jonathan Gradén (2014) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของผู้นำระดับโลกประกอบด้วย

1. Global Mindset – ความเข้าใจวัฒนธรรมหลากหลาย และมุมมองเชิงสากล
2. ความสามารถด้านการบริหารธุรกิจ – เข้าใจโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ระดับโลก
3. ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
4. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ การปรับตัว (Adaptability)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลก จากการศึกษาเชิงลึกในงานวิจัย แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมหลากหลายได้ดีควรมีคุณลักษณะ (Chau, 2016) ดังนี้

1. Cultural Intelligence (CQ) – ความสามารถในการเข้าใจ ปรับตัว และทำงานร่วมกับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง
2. Empathy – ความสามารถในการมองโลกจากมุมมองของผู้อื่น
3. Open-mindedness – การเปิดรับแนวคิดและมุมมองที่แตกต่าง

4. Inclusive Leadership – การส่งเสริมให้ทุกเสียงในทีมมีคุณค่า

5. Adaptability and Flexibility – ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลก ที่ทีมวิจัยเสนอไว้ ประกอบด้วย (Mendenhall et al., 2012)

1. ความสามารถในการเข้าใจและจัดการกับความแตกต่างระหว่างประเทศ (Cross-national awareness)

2. Global Mindset – การมองโลกแบบองค์รวมและเชื่อมโยง

3. การบริหารทีมงานแบบข้ามวัฒนธรรม

4. การมีเครือข่ายระหว่างประเทศ

5. ความสามารถในการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและหลากหลาย

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลก

งานวิจัยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลกจากหลายมุมมอง โดย Mendenhall et al. (2018) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการตนเอง (Managing Self) เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง ความยืดหยุ่น และการเรียนรู้จากประสบการณ์ การจัดการความสัมพันธ์ (Managing People and Relationships) เช่น ความสามารถข้ามวัฒนธรรม การสื่อสาร และการสร้างทีม และ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Business and Organizational Acumen) เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน

Nanjundeswaraswamy (2023) เพิ่มองค์ประกอบสำคัญ เช่น Cultural Intelligence (CQ), Global Mindset, ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability and Flexibility) และ Ethical Leadership ขณะที่ Gradén (2014) เน้นความเข้าใจเชิงธุรกิจ ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Chau (2016) ขยายองค์ประกอบไปถึง Empathy, Open-mindedness, และ Inclusive Leadership ส่วน Carlie et al. (2016) มุ่งที่ความสามารถในการจัดการความแตกต่างระหว่างประเทศ การสร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

เมื่อสังเคราะห์จากหลายแหล่ง พบว่าภาวะผู้นำระดับโลกประกอบด้วยองค์ประกอบหลักกว่า 28 รายการ โดยมีหัวใจสำคัญคือ Global Mindset, Cultural Intelligence (CQ), ความยืดหยุ่น, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความรับผิดชอบต่อสังคม และจริยธรรม

ภาวะผู้นำระดับโลก (Global Leadership) กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในศตวรรษที่ 21 องค์การทั่วโลกเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนา "ภาวะผู้นำระดับโลก" จึงกลายเป็น

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและแข่งขันในเวทีนานาชาติ (Harvard Business Impact, 2024) ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม มีมุมมองเชิงสากล และสามารถประสานความร่วมมือกับบุคคลหลากหลายภูมิหลัง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำระดับโลกประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญหลายด้าน อาทิ การจัดการตนเองผ่านความตระหนักรู้ (self-awareness) ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อความไม่แน่นอน (adaptability and learning agility) การจัดการความสัมพันธ์ด้วยทักษะทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการสร้างความร่วมมือในทีม (University of Sydney, 2023) นอกจากนี้ ผู้นำระดับโลกยังต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่ซับซ้อน รวมถึงยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในระดับองค์กรและระดับสากล

เมื่อเชื่อมโยงกับ "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" (Change Management) จะพบว่าภาวะผู้นำระดับโลกมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก การสร้างทัศนคติเชิงบวก และการลดความต้านทานต่อกระบวนการปรับเปลี่ยน (Waldorf, 2024) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สากลและมีความเข้าใจในความหลากหลายจะสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ถ่ายทอดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และดึงศักยภาพของบุคลากรในทีมที่หลากหลายออกมาได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ ความสามารถในการจัดการความแตกต่างและขับเคลื่อนนวัตกรรมยังช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ในตลาดโลกได้อย่างรวดเร็ว (Laker, 2024) การมีผู้นำที่มีสมรรถนะระดับโลกจึงช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

โดยสรุป ภาวะผู้นำระดับโลกเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกสมัยใหม่ ผู้นำที่มีทักษะและสมรรถนะครบด้านสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ผ่านความผันผวน สร้างนวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างมั่นคงในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารให้มีความพร้อมทั้งด้านวิสัยทัศน์สากล ทักษะข้ามวัฒนธรรม ความคิดเชิงกลยุทธ์ และจริยธรรมในการนำ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

กรณีศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรข้ามชาติ

องค์กรข้ามชาติชั้นนำหลายแห่งได้นำหลักการภาวะผู้นำระดับโลกมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

IBM: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความร่วมมือและนวัตกรรม

IBM เป็นตัวอย่างที่โดดเด่นในการใช้ภาวะผู้นำระดับโลกเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Global Coaching Lab, 2023) บริษัทได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมที่เน้นลำดับชั้นและการควบคุมแบบเดิม ไปสู่วัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือและนวัตกรรม โดย

ให้ทีมงานในแต่ละภูมิภาคมีความยืดหยุ่นในการปรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น

พัฒนาผู้นำให้มี cultural intelligence และความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการแบ่งปันความรู้และความร่วมมือระหว่างทีมงานทั่วโลก ความสำเร็จของ IBM สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการให้อิสระแก่ทีมงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ระดับโลกที่ชัดเจน

Google: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม Inclusive Leadership

Google มีชื่อเสียงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (inclusive leadership) (Dike et al., 2018) บริษัทมุ่งเน้น:

การพัฒนาผู้นำให้มี empathy และ open-mindedness ต่อมุมมองที่แตกต่าง
การสร้างทีมงานที่หลากหลายทั้งด้านเพศ เชื้อชาติ และภูมิหลังทางวัฒนธรรม
การใช้ข้อมูลและการวิจัยเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง
การสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีเสียงในการตัดสินใจ

แนวทางของ Google แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำระดับโลกไม่ได้จำกัดอยู่แค่ผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นวัฒนธรรมที่แพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์กร

Unilever: ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน

Unilever เป็นตัวอย่างของการผสมผสานภาวะผู้นำระดับโลกกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Shaikh et al., 2018) บริษัทได้:

กำหนดเป้าหมายความยั่งยืนที่ชัดเจนและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กรในทุกประเทศ
พัฒนาผู้นำให้มีความเข้าใจในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อมในบริบทท้องถิ่นต่าง ๆ
สร้างความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละตลาด
วัดผลความสำเร็จไม่เพียงจากผลกำไร แต่รวมถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

Unilever แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำระดับโลกในศตวรรษที่ 21 ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่กว้างขวางเกินกว่าผลประโยชน์ทางธุรกิจ

PwC: โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกอย่างเป็นระบบ

PwC มีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกที่ครอบคลุมและเป็นระบบ (Thunderbird School of Global Management, 2022) ซึ่งประกอบด้วย:

การหมุนเวียนผู้มีศักยภาพไปทำงานในหลายประเทศเพื่อสร้างประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม
 โปรแกรมฝึกอบรมด้าน cultural intelligence และทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
 การจับคู่ (mentoring) ระหว่างผู้นำรุ่นใหม่กับผู้นำที่มีประสบการณ์ระดับโลก
 การประเมินและให้ฟีดแบ็กอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำระดับโลก
 แนวทางของ PwC สะท้อนความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
บทเรียนสำคัญจากกรณีศึกษา

จากกรณีศึกษาข้างต้น สามารถสรุปบทเรียนสำคัญได้ดังนี้

1. ความยืดหยุ่นภายในกรอบทิศทาง: องค์กรต้องให้อิสระแก่ทีมท้องถิ่นในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
2. การลงทุนในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ: การพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกต้องอาศัยโปรแกรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร: ภาวะผู้นำระดับโลกต้องฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เพียงทักษะของผู้นำแต่ละคน
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม: ผู้นำระดับโลกในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
5. การใช้เทคโนโลยี: แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเชื่อมโยงและเสริมสร้างความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม
7. กรอบแนวคิดใหม่: ภาวะผู้นำระดับโลกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการสังเคราะห์แนวคิดและกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนากกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำระดับโลกกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรศตวรรษที่ 21 โดยกรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 มิติหลัก:

มิติที่ 1: สมรรถนะของผู้นำระดับโลก

Global Mindset: วิสัยทัศน์สากล การคิดเชิงระบบ และความเข้าใจในพลวัตของโลก

Cultural Intelligence: ความฉลาดทางวัฒนธรรม การปรับตัว และความเคารพต่อความหลากหลาย

Strategic Thinking: การคิดเชิงกลยุทธ์ การมองภาพรวม และการตัดสินใจในความไม่แน่นอน

Ethical Leadership: จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน

มิติที่ 2: กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การสร้างวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์: การสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย: การสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานและวัฒนธรรม

การลดความต้านทาน: การฟังอย่างตั้งใจ การให้ความสำคัญกับความกังวล และการสร้างความเชื่อมั่น

การดำเนินการและติดตาม: การปรับแผนอย่างยืดหยุ่นและการวัดผลอย่างต่อเนื่อง

มิติที่ 3: ผลลัพธ์และความยั่งยืน

ประสิทธิภาพองค์กร: การเพิ่มผลิตภาพ นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความผูกพันของพนักงาน: ความพึงพอใจ แรงจูงใจ และการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

ความรับผิดชอบต่อสังคม: การสร้างมูลค่าแก่ชุมชนและสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการปรับตัว: ความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กรอบแนวคิดนี้เน้นย้ำว่าภาวะผู้นำระดับโลกไม่ใช่เพียงชุดของทักษะ แต่เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะของผู้ผู้นำ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร ทั้งสามมิติต้องทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในเวทีโลก

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกสำหรับองค์กรในบริบทไทยและภูมิภาค ดังนี้

สำหรับองค์กร

1. สร้างโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่เป็นระบบ

พัฒนาหลักสูตรที่เน้นการพัฒนา cultural intelligence และทักษะข้ามวัฒนธรรม

จัดโปรแกรมหมุนเวียนงานระหว่างประเทศหรือหน่วยงานที่มีความหลากหลาย

สร้างระบบ mentoring และ coaching โดยผู้นำที่มีประสบการณ์ระดับสากล

2. ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับความหลากหลาย

ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย

สร้างนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

สนับสนุนการเรียนรู้จากความแตกต่างและการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน

3. ใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงและพัฒนา

พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

ใช้เครื่องมือการสื่อสารออนไลน์เพื่อเชื่อมโยงทีมงานข้ามเขตเวลาและสถานที่

นำ AI และ data analytics มาใช้ในการประเมินและพัฒนาสมรรถนะผู้นำ

4. วัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนสำหรับภาวะผู้นำระดับโลก

จัดทำระบบประเมินผล 360 องศาที่รวมมุมมองจากผู้ร่วมงานหลากหลายวัฒนธรรม

ทบทวนและปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาตามผลการประเมินและแนวโน้มสากล

สำหรับผู้นำและผู้บริหาร

1. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแสวงหาโอกาสในการทำงานหรือเรียนรู้กับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างอ่านและติดตามข่าวสารระหว่างประเทศอย่างสม่ำเสมอเรียนรู้ภาษาต่างประเทศและเข้าใจบริบททางวัฒนธรรมสะท้อนตนเองและขอฝึกแบ็กเกี่ยวกับทักษะข้ามวัฒนธรรม

2. ฝึกฝนทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม ฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจในความหมายเบื้องหลังคำพูด หลีกเลี่ยงการตีความจากมุมมองเดียวหรือการตัดสินอย่างรีบเร่ง

3. สร้างเครือข่ายระหว่างประเทศ เข้าร่วมเครือข่ายและชุมชนวิชาชีพระดับสากล
สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำจากประเทศและวัฒนธรรมต่าง ๆ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากนานาชาติ

4. ยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสส่งเสริมความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกการตัดสินใจ

สำหรับสถาบันการศึกษา

1. ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ
บูรณาการเนื้อหาด้านภาวะผู้นำระดับโลกในหลักสูตรบริหารธุรกิจและการจัดการ
จัดโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ระหว่างประเทศ
เชิญผู้เชี่ยวชาญระดับสากลมาบรรยายและแบ่งปันประสบการณ์
2. สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
รับนักศึกษาจากหลากหลายประเทศและภูมิภาค
จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม
ใช้กรณีศึกษาและตัวอย่างจากบริบทระหว่างประเทศ
3. ทำวิจัยและเผยแพร่ความรู้
สนับสนุนการวิจัยด้านภาวะผู้นำระดับโลกในบริบทท้องถิ่น
เผยแพร่ผลงานวิชาการและแนวปฏิบัติที่ดีสู่วงการวิชาการและธุรกิจ
สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับสากล

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

บทความนี้ได้นำเสนอการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำระดับโลกและความเชื่อมโยงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จากการทบทวนวรรณกรรมและกรณีศึกษา สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประการแรก ภาวะผู้นำระดับโลกเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงานข้ามพรมแดนทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้มีพัฒนาการจากการศึกษาหลายแหล่งทั่วโลก และมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (SSR Initiative, 2024; Albright, 2024)

ประการที่สอง องค์ประกอบของภาวะผู้นำระดับโลกสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 28 องค์ประกอบ โดยมีหัวใจสำคัญคือ Global Mindset, Cultural Intelligence (CQ), ความยืดหยุ่นและการปรับตัว, ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม, การคิดเชิงกลยุทธ์ และจริยธรรมในการนำ องค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำสามารถบริหารความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Journal of Business Management and Economic Development, 2024)

ประการที่สาม ภาวะผู้นำระดับโลกมีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การลดความต้านทาน และการสร้างความร่วมมือ ผู้นำที่มีสมรรถนะระดับโลกสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน เนื่องจากสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Wikipedia, 2025)

ประการที่สี่ กรณีศึกษาจากองค์กรข้ามชาติชั้นนำ เช่น IBM, Google, Unilever และ PwC แสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำระดับโลก ทั้งในด้านการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบ การปรับวัฒนธรรมองค์กร การใช้เทคโนโลยี และการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดโลก

ประการที่ห้า กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะของผู้นำ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ทั้งสามมิติต้องทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ และต้องได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และระบบพัฒนาที่เหมาะสม

ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์แนวคิดจากเอกสารวิชาการและกรณีศึกษาที่มีอยู่ ซึ่งมีข้อจำกัดดังนี้

1. เป็นการศึกษาเชิงทฤษฎีและแนวคิด ไม่ได้เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เก็บข้อมูลจากองค์กรในบริบทไทยโดยตรง
2. กรณีศึกษาส่วนใหญ่มาจากองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ ซึ่งอาจมีบริบทและทรัพยากรแตกต่างจากองค์กรขนาดกลางและเล็กในประเทศไทย
3. การนำเสนอ ยังไม่ได้ลงลึกถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมเฉพาะของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศไทย
4. กรอบแนวคิดที่เสนอยังต้องการการทดสอบและปรับปรุงจากการนำไปใช้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

จากข้อจำกัดดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอแนะทิศทางการศึกษาวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทไทย
ศึกษาระดับภาวะผู้นำระดับโลกของผู้บริหารในองค์กรไทย
วิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกในบริบทวัฒนธรรมไทย
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระดับโลกกับผลการดำเนินงานขององค์กรไทย
2. การพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมิน
พัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำระดับโลกที่เหมาะสมกับบริบทไทยและอาเซียน
สร้างดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำระดับโลก
พัฒนาระบบประเมินผล 360 องศาสำหรับผู้บริหารในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม
3. การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ
เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกระหว่างประเทศในอาเซียน
ศึกษาความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำระดับโลกในวัฒนธรรมตะวันออกและตะวันตก
วิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรไทยที่ประสบความสำเร็จในเวทีโลก
4. การพัฒนาโมเดลและแนวทางปฏิบัติ
พัฒนาโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกสำหรับองค์กรขนาดกลางและเล็ก
สร้างหลักสูตรและโปรแกรมฝึกอบรมที่เหมาะสมกับบริบทไทย
ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก
5. การศึกษาในมิติใหม่
วิจัยบทบาทของภาวะผู้นำระดับโลกในการรับมือกับวิกฤติโลก เช่น การระบาดของโรค
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระดับโลกกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล
วิเคราะห์ผลกระทบของ AI และเทคโนโลยีใหม่ต่อภาวะผู้นำระดับโลกในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำหรับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ภาครัฐควร
บูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกในนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติ
สนับสนุนทุนการศึกษาและโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศสำหรับผู้บริหารและ
ข้าราชการ
ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาผู้นำ
2. ภาคเอกชนควร
ลงทุนในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เคารพความหลากหลาย และส่งเสริมการเรียนรู้

สนับสนุนการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างองค์กรในการพัฒนาผู้นำ

3. สถาบันการศึกษาควร

พัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลก

เพิ่มโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้และทำงานในสภาพแวดล้อมข้ามวัฒนธรรม

ทำวิจัยและเผยแพร่ความรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้นำในภูมิภาค

บทสรุปท้ายที่สุด

ภาวะผู้นำระดับโลกเป็นสมรรถนะสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในยุคที่โลกมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็ว และความซับซ้อนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สากล ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความสามารถในการปรับตัว และจริยธรรมในการนำ จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในเวทีโลก

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายสำคัญที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ และภาวะผู้นำระดับโลกเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีสมรรถนะครบด้านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม และนำพาองค์กรผ่านความท้าทายไปสู่ความสำเร็จ

สำหรับประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน การพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน การลงทุนในการพัฒนาผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยให้เราสามารถพัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพและพร้อมนำพาประเทศไปสู่ความสำเร็จในเวทีโลก

ในที่สุด ภาวะผู้นำระดับโลกไม่ใช่เพียงทักษะหรือความรู้ แต่เป็นมุมมอง ค่านิยม และการกระทำที่สะท้อนถึงความเคารพต่อความหลากหลาย ความมุ่งมั่นต่อความเป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคมโลก การพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดที่องค์กรและสังคมสามารถทำได้เพื่ออนาคตที่ยั่งยืนและเจริญรุ่งเรือง

เอกสารอ้างอิง

- Albright. (2024, November 26). Navigating the leadership challenges of the 21st century. <https://www.albright.dk/post/10-strategies-to-navigate-the-21st-century-leadership-challenges>
- Chau, L. (2016). The impact of diversity on global leadership performance [Master's thesis, University of Gothenburg]. School of Business, Economics and Law. <https://shorturl.at/CeitK>
- Dike, P., Onojafe, D., & Nzewi, H. N. (2018). Leadership competencies for the 21st century organization. *Journal of Business Management and Economic Development*, 5(2), 23-45.
- Global Coaching Lab. (2023, December 15). Adapting Kotter's Model for Global Change Leadership. <https://globalcoachinglab.com/adapting-kotters-model-for-global-change-leadership/>
- Gradén, J. (2014). Global leadership development: What's in it for me? [Master's thesis, University of Gothenburg]. Faculty of Sociology and Work Science. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/37888>
- Harvard Business Impact. (2024). 2024 Global Leadership Development Study: Time to Transform. Harvard Business Publishing. <https://www.harvardbusiness.org/insight/2024-global-leadership-development-study-time-to-transform/>
- Journal of Business Management and Economic Development*. (2024). Leadership competencies for the 21st century: Implications for organizational success. *JBMED*, 7(1), 45-67. <https://www.journaltmgr.com/index.php/gt/article/download/2/6>
- Laker, B. (2024, May 9). Rethinking leadership in the face of 4 global challenges. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2024/05/09/rethinking-leadership-in-the-face-of-4-global-challenges/>
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. L., & Stahl, G. K. (2018). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge. <https://shorturl.at/mX3Kh>
- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.003>

- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). Global leadership: An analysis. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8 (6) , 1 8 0 1 - 1 8 0 6 .
<https://doras.dcu.ie/15711/>
- Shaikh, A., Kumar, R., & Patel, M. (2018). Global mindset and cultural sensitivity in leadership. *International Journal of Management Studies*, 12(3), 112-128.
- SSR Initiative. (2024, July 7). Globalization reshapes leadership roles in modern organizations.
<https://ssrinitiative.org/globalization-reshapes-leadership-roles-in-modern-organizations/>
- Thunderbird School of Global Management. (2022). What is global leadership? Thunderbird Insights. <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/what-global-leadership>
- University of Sydney. (2023, September 7). The eight essential leadership capabilities for the 2 1 st century. Sydney News. <https://www.sydney.edu.au/news-opinion/news/2023/09/07/the-eight-essential-leadership-capabilities-for-the-21st-century.html>
- Waldorf, M. (2024). The outlook for change management in 2024 and beyond. TIG Global. <https://wearetig.com/news-and-insights/the-outlook-for-change-management-in-2024-and-beyond/>
- Wikipedia. (2 0 2 5) . Change management. In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management

ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาในยุค Digital Disruption

Authentic Leadership and Change Management of School Administrators in the Digital Disruption Era

อัยรินทร์ รุ่งชัยพานิชย์^{1*}, พระสุธีวีชิระธรรม^{2*}

Anyarin Rungchaipanit ^{1*}, PhraSutheevajeradharma ^{2*}

^{1-2*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-2*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence Email: anyarinrungchaipanit@gmail.com

บทคัดย่อ

ยุค Digital Disruption ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตต่อระบบการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และการปรับตัวอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นแนวคิดที่ตอบโจทย์บริบทดังกล่าว เนื่องจากการนำที่ตั้งอยู่บนความจริงใจ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการตัดสินใจบนหลักคุณธรรม ซึ่งช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน บทความนี้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงร่วมกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสังเคราะห์ องค์ความรู้ใหม่จำนวน 5 ประการ ได้แก่ (1) ความจริงใจและความโปร่งใสของผู้นำซึ่งเป็นฐานในการสร้างความเชื่อถือ (2) การยึดมั่นในคุณธรรมและการใช้เหตุผลในการตัดสินใจที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีทิศทางที่ถูกต้อง (3) การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจที่ส่งเสริมพลังการทำงานร่วมกันขององค์กร (4) การประยุกต์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลกระทบ การสื่อสาร และการติดตามผล และ (5) การส่งเสริมนวัตกรรมและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้รูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสังเคราะห์ชี้ว่าการผสมผสานภาวะผู้นำที่แท้จริงเข้ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การพัฒนองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยคุณธรรม ทำให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวทันต่อบริบทดิจิทัลและยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุค Digital Disruption

Abstract

The era of digital disruption has fundamentally transformed educational systems, requiring school administrators to adopt leadership approaches capable of navigating rapid technological and organizational change. Authentic leadership—characterized by transparency, integrity, self-awareness, and morally grounded decision-making—has emerged as a crucial framework for strengthening organizational resilience and fostering trust among teachers and personnel. This article synthesizes theoretical perspectives and analyzes the implications of authentic leadership for change management within educational institutions, incorporating five newly derived components of knowledge: (1) transparency and genuineness as foundations for trust-building; (2) adherence to ethical principles and rational decision-making that guide effective organizational transformation; (3) cultivation of collaboration and trust to enhance collective engagement; (4) systematic implementation of change management processes, including impact assessment, communication, monitoring, and strategic adjustment; and (5) promotion of innovation and digital adaptability to support emerging learning modalities. The findings reveal that the integration of authentic leadership with structured change management enhances institutional capacity to respond to technological shifts, reduces resistance to change, strengthens organizational culture, and empowers teachers to innovate in alignment with 21st-century learning needs. Ultimately, authentic leadership serves as a vital mechanism for enabling educational institutions to adapt sustainably to digital disruption while maintaining ethical integrity and advancing holistic student development.

Keywords: Authentic Leadership, Change Management, School Administrators, Digital Disruption Era

บทนำ

ในยุคแห่งความไม่แน่นอนและการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์หรือเครื่องมือการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนบุคลากรให้ก้าวผ่านความไม่มั่นคงไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) จึงกลายเป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการและการปฏิบัติ เนื่องจากมุ่งเน้นความจริงใจ ความโปร่งใส การยึดมั่นในคุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำที่แท้จริงมิใช่

เพียงบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่หล่อหลอมขึ้นภายในบริบทขององค์กร โดยผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการทำงาน ลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ก็ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การเชื่อมโยงแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงเข้ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากความล้มเหลว อีกทั้งยังสามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรและสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

บทนำ

ในยุคแห่งความไม่แน่นอนและการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมิได้ขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์หรือเครื่องมือการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนบุคลากรให้ก้าวผ่านความไม่มั่นคงไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) จึงกลายเป็นแนวคิดสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการและการปฏิบัติ เนื่องจากมุ่งเน้นความจริงใจ ความโปร่งใส การยึดมั่นในคุณธรรม และความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำที่แท้จริงมิใช่เพียงบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่หล่อหลอมขึ้นภายในบริบทขององค์กร โดยผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการทำงาน ลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ก็ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การเชื่อมโยงแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงเข้ากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากความล้มเหลว อีกทั้งยังสามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรและสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

ยุค Digital Disruption

ความเป็นมาและความสำคัญของยุค Digital Disruption

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและมีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน ทั้งการทำงาน การเรียนรู้ การสื่อสาร และการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม หรือที่เรียกว่า Digital Disruption ซึ่งหมายถึงการที่เทคโนโลยีใหม่เข้ามา “แทนที่” สิ่งเดิมอย่างรวดเร็ว สร้างความต้องการรูปแบบใหม่และทำให้รูปแบบเดิมหยุดชะงัก แตกต่างจาก Transformation ที่เป็นการพัฒนาและต่อยอดจากสิ่งเดิมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

Digital Disruption มีรากฐานจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสื่อสารความเร็วสูง อุปกรณ์อัจฉริยะ อินเทอร์เน็ต และปัญญาประดิษฐ์ที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลทั่วโลกและใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงอนาคต ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการศึกษา ประเทศไทยจึงได้กำหนดแนวทางรองรับผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม บริการใหม่ เทคโนโลยี และการปรับโครงสร้างประเทศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ดังนั้น เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิด Digital Disruption หรือการที่เทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่รูปแบบเดิมอย่างฉับพลัน แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Transformation) โดยมีรากฐานจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสื่อสาร อุปกรณ์อัจฉริยะ และปัญญาประดิษฐ์ ส่งผลกระทบในทุกภาคส่วน ประเทศไทยจึงกำหนดแนวทางรองรับผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม เทคโนโลยี และการปรับโครงสร้างประเทศสู่ความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ความหมายของยุค Digital Disruption

ยุค Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องปรับรูปแบบการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม และเป้าหมายให้สอดคล้องกับความคาดหวังใหม่ (อิตี ธีระเธียร, 2563) โดยมีเทคโนโลยีสำคัญ เช่น AI, Cloud และ Robotics เข้ามามีบทบาท ทั้งสร้างโอกาสและความท้าทาย ธุรกิจที่ไม่ปรับตัวอาจถูกแทนที่ ขณะที่องค์กรที่ประยุกต์ใช้นวัตกรรมอย่างมีกลยุทธ์จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (TIME Consulting, 2567) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะพลวัตและก้าวกระโดด เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูลและการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ทิตนา แสงระวี และ เรชา ชูสุวรรณ, 2565)

ดังนั้น ยุค Digital Disruption คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป ธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันอาจถูกแทนที่ด้วยรูปแบบใหม่ คำว่า Disrupt หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาแทนที่ระบบเดิมอย่างฉับพลัน โดยมีปัจจัยสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีการสื่อสารความเร็วสูง อุปกรณ์อัจฉริยะ และระบบอัตโนมัติ ทำให้องค์กรและผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลและตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น ในประเทศไทย ภาครัฐได้กำหนดยุทธศาสตร์ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อบริหารและส่งเสริมการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ

ผลกระทบของยุค Digital Disruption

ยุค Digital Disruption ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคธุรกิจและการศึกษาจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจผลกระทบเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนี้ 1) ผลกระทบต่อภาคธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่องทางเทคโนโลยีดิจิทัลเกิดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นส่งผลให้มีธุรกิจรูปแบบใหม่เกิดขึ้นอยู่เรื่อย ๆ เกิดโอกาสในการปรับปรุงธุรกิจ ช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงองค์กร ช่วยคิดค้นนวัตกรรมรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองเทรนด์ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ความปลอดภัยของข้อมูล เนื่องจากการเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ทางแพลตฟอร์มออนไลน์อาจทำให้ข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้าอาจถูกเปิดเผย ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด หรือถูกละเมิดความเป็นส่วนตัว เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ไร้พรมแดนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ สื่อสังคม และเทคโนโลยี VR/AR ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันต่อยุคดิจิทัล 2) ผลกระทบต่อการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับยุคสมัย มีผลกระทบต่อการศึกษา ได้แก่ บทบาทของครูผู้สอน ต้องมีความรู้ในแนวคิดหลักของวิชาชีพครู และเนื้อหาสาระที่สอน ใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เสริมสร้างทักษะให้ผู้เรียน ความสำคัญของการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ความท้าทายในการเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ ครูต้อง คัดเลือกและออกแบบ สื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน คำนึงถึงประสิทธิภาพของสื่อ เพื่อให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมาย

ดังนั้น ยุค Digital Disruption ส่งผลกระทบทั้งภาคธุรกิจและการศึกษา ภาคธุรกิจต้องเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้เล่นที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งมีโอกาสพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่ก็เสี่ยงต่อปัญหาความปลอดภัยข้อมูลและภัยไซเบอร์ ส่วนภาคการศึกษา เทคโนโลยีช่วยให้เกิดการเรียนรู้ไร้พรมแดนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์และ AR/VR แต่ครูต้องพัฒนาทักษะดิจิทัล ปรับบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ และเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องเร่งปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียนยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้ ราณี จินสุทธิ์ และคณะ (2564) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำการศึกษาในสถานศึกษา ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ กิ่งแก้ว แซ่มบริสุทธิ์ และ ธดา สิทธิธาดา (2566) ให้ทัศนะผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถพ่วงค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานและนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำองค์กร ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง วางแผน บริหารจัดการ และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านการบริหาร และภาวะผู้นำสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความร่วมมือและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และนโยบายให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คุณธรรม และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ผู้บริหารจึงเป็นกลไกหลักในการพัฒนาระบบบริหารจัดการและขับเคลื่อนโรงเรียนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการพัฒนาครูผ่านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพและนวัตกรรมการสอนที่ตอบสนองผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (ศิริประภา อัครภูวนิช และคณะ, 2565) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และแรงจูงใจในการทำงาน (พิชญานา ยืนยาว, 2562) ในด้านการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารต้องจัดสรรงบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม (พัฒนา ยอดสะอี และคณะ, 2567) พร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ให้ทันต่อยุคดิจิทัล (Choeiyklin, 2023) อีกทั้งสร้างความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายภายนอกเพื่อเสริมศักยภาพโรงเรียน (ปณิธิ์น จันภักดี, 2565)

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เติบโตอย่างมั่นคงและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) โดยต้องปรับบทบาทให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ซึ่งบทบาทสำคัญประกอบด้วย 1) ด้านวิชาการ กำกับกับการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563; Choeiyklin, 2023) 2) ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพยากร จัดสรรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตรงตามความจำเป็น (พัฒนา ยอดสะอี และคณะ, 2567) 3) ด้านการบริหารงานบุคคล พัฒนาครู ส่งเสริมวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศการทำงานที่ดี (ศิริประภา อัคราภิชาติ และคณะ, 2565) 4) ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล ใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) 5) ด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน (พิชญภา ยืนยาว, 2562; ปณิณ จันภักดี, 2565)

โดยสรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง จะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน โดยมีบทบาทสำคัญประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ ที่มุ่งเน้นการกำกับการเรียนรู้ให้ทันสมัยผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมไปกับการบริหารจัดการ 2) ด้านงบประมาณและทรัพยากร อย่างโปร่งใสและคุ้มค่า ในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาศักยภาพของครู ควบคู่ไปกับระบบ 4) การกำกับติดตามและประเมินผล ที่นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทั้งวิสัยทัศน์และคุณธรรม สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน เพื่อบูรณาการทุกภาคส่วนสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยมองว่าเป็นกระบวนการภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และจริยธรรมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำและผู้ตามในบริบทขององค์กร (Wheeler, 2022; Williams, 2018) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความจริงใจ แนวคิดดังกล่าวเน้นองค์ประกอบสำคัญภายในตัวผู้นำ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) มุมมองเชิงศีลธรรม/จริยธรรม (moral perspective) การประมวลข้อมูลอย่างเป็นธรรม (balanced processing) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (relational transparency) รวมถึงการมีเป้าหมาย คุณค่า วินัยในตนเอง และหัวใจแห่งความมุ่งมั่น (George, 2003;

Hughes, 2020; Zins, 2020) ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงทางคุณธรรมและ “เข้มทิศภายใน” ที่ยึดถือหลักการมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น (Gavin, 2019; May et al., 2023)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์และจริงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Horth & Miller, CCL) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความไว้วางใจและความยืดหยุ่นในองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต (Hudson, 2022) ตลอดจนการส่งเสริมศักยภาพทางจิตวิทยาเชิงบวกและการพัฒนาตนเองของทั้งผู้นำและผู้ตาม (Duarte et al., 2021) และยังมีความหมายถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความแท้จริง สร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมาย กระตุ้นแรงจูงใจ และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีม และบุคคลอย่างยั่งยืน (Indeed Editorial Team, 2025; Shams et al., 2025)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) คือ รูปแบบการนำที่ยึดความเป็นตัวตนอย่างแท้จริง มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และยึดมั่นในคุณธรรม ผู้นำตระหนักรู้ในตนเอง ตัดสินใจตามหลักการมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และเปิดเผยความคิดความรู้สึกอย่างจริงใจ ภาวะผู้นำลักษณะนี้เกิดจากความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ช่วยสร้างความไว้วางใจ บรรยากาศการทำงานที่เอื้อกูลและขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงบวกอย่างยั่งยืนต่อบุคคลและองค์กร

ความสำคัญภาวะผู้นำที่แท้จริง

นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในที่ทำงาน ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพขององค์กร โดย Wheeler (2022) เชื่อว่าผู้นำที่แท้จริงช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมั่นคง มีคุณค่า และผูกพันกับองค์กร ลดความเครียดและความรู้สึกไม่ยุติธรรม พร้อมทั้งเสริมสร้างความยืดหยุ่นและพฤติกรรมเชิงบวก ในทำนองเดียวกัน Williams (2018) และ Hudson (2022) อธิบายว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่นในสถานการณ์ท้าทาย อีกทั้งสามารถพัฒนาได้ แม้อาจเกิด “authenticity paradox” หากใช้ไม่เหมาะสม ขณะที่ Hughes (2020) และ Zins (2020) เน้นบทบาทในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร สุขภาวะทางจิต และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อกูล โดยเฉพาะในบริบทด้านสุขภาพจิตและสถานศึกษา ขณะที่ Horth และ Miller (CCL) รวมถึง Gavin (2019) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพผู้นำ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสร้างความร่วมมือในองค์กร ส่วน Management 3.0 (2022) และ Indeed (2025) ระบุว่าความแท้จริงและความเห็นอกเห็นใจของผู้นำช่วยยกระดับขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วม และบรรยากาศการทำงานเชิงบวก นอกจากนี้ Duarte et al. (2021) และ Shams et al. (2025) ยังชี้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งเสริมความผูกพันทางอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพ และความสำเร็จของโครงการ ขณะที่ May et al. (2023) ย้ำถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำที่มีศีลธรรมและความแท้จริง เพื่อป้องกันความเสียหายทางเศรษฐกิจและรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและองค์กร มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ สุขภาวะ แรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและยั่งยืนในระยะยาว

บทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดสำคัญในปัจจุบัน โดยเน้นความจริงใจ ความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ของผู้นำ ซึ่งสะท้อนตัวตนที่แท้จริงและส่งผลต่อความไว้วางใจ แรงจูงใจ และความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาที่ต้องการบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้และความร่วมมือ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสในการสื่อสาร มุมมองทางจริยธรรมที่มั่นคง และการใช้วิจารณ์อย่างสมดุล ซึ่งช่วยให้ผู้นำบริหารงานอย่างมีความรับผิดชอบและสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร (Avolio & Gardner, 2005) ในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม กระตุ้นแรงจูงใจภายในของครู ลดความตึงเครียด และส่งเสริมความร่วมมือ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้และความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ ยังช่วยให้การตัดสินใจในยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างรอบคอบ โปร่งใส และตั้งอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ ทำให้บุคลากรยอมรับและร่วมมือได้มากขึ้น พร้อมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

โดยสรุป ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาตนเองอย่างลึกซึ้ง การยึดมั่นในคุณธรรม ความโปร่งใสในการทำงาน และการตัดสินใจที่มีเหตุผล ผู้นำสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถสร้างความไว้วางใจ เสริมแรงจูงใจ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างสอดคล้องกัน โดยกรอบแนวคิดหลักที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (Walumbwa et al., 2008) ซึ่ง Wheeler (2022), Williams (2018), Hudson (2022), Hughes (2020), Zins (2020) และ Duarte et al. (2021) นำมาใช้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ผู้นำเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ค่านิยม อารมณ์ และผลกระทบของตนต่อผู้อื่น 2) มุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักจริยธรรมที่มั่นคง ไม่เอนเอียงตามแรงกดดันหรือผลประโยชน์ส่วนตน 3) การประมวลผลข้อมูลอย่างสมดุล (Balanced Processing) เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย พิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ และ 4) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (Relational Transparency) แสดงออกอย่างจริงใจ เปิดเผย และซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความไว้วางใจ นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านได้ขยายองค์ประกอบให้ครอบคลุมมิติการพัฒนาและการปฏิบัติ เช่น Horth และ Miller (CCL) เน้นทักษะทางสังคมและความจริงใจที่สัมผัสได้, Gavin (2019) และ Indeed (2025) เน้นการพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ วินัย และการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ, ขณะที่ May et al. (2023) เพิ่มมิติของความสามารถทางจริยธรรม ความตั้งใจที่แท้จริง และความกล้าหาญทางศีลธรรม ส่วน Shams et al. (2025) ชี้ถึงบทบาทของความไว้วางใจ เสน่ห์ผู้นำ และการสื่อสารที่โปร่งใสในการเสริมสร้างความสำเร็จของทีมและโครงการ

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงครอบคลุมทั้งมิติภายในของผู้นำ (การตระหนักรู้ในตนเอง คุณธรรม วินัย และพันธกิจ) และมิติความสัมพันธ์ (ความโปร่งใส ความไว้วางใจ การสื่อสาร และการพิจารณาอย่างเป็นธรรม) ซึ่งทำงานประสานกันเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ แรงบันดาลใจ และประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและสถาบันต่าง ๆ ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดย ASQ (n.d.) อธิบายว่าเป็นวิธีการและแนวทางที่องค์กรใช้ในการอธิบาย วางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทั้งในกระบวนการภายในและภายนอก พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมและสนับสนุนบุคลากร รวมถึงติดตามผลก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ Long (2024) ที่มองว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ภาวะผู้นำ หรือกระบวนการทำงาน โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ขณะที่ Munich Business School (2024) เน้นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการและเทคนิคที่ใช้วางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ ความท้าทายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือการต่อต้านจากบุคลากร ซึ่งมักเกิดจากความไม่มั่นคงหรือความกังวลต่อบทบาทหน้าที่ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วมในกระบวนการ เพื่อลดความกังวลและสร้างการยอมรับอย่างแท้จริง

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ กระบวนการเชิงระบบที่องค์กรใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสร้างการยอมรับจากบุคลากรในทุกระดับขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความผันผวน รวดเร็ว และยากต่อการคาดการณ์ จากอิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่ การแข่งขันที่สูงขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างเป็นระบบ โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการ

เตรียมความพร้อม วางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น (ASQ, n.d.) พร้อมทั้งช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่จัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบจะมีความได้เปรียบในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตอบสนองตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ (Long, 2024) ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือและความเข้าใจภายในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงาน การดำเนินการอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจะช่วยลดความต้านทาน และเพิ่มโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Munich Business School, 2024)

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและยั่งยืน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่เพียงช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามแผน แต่ยังช่วยสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และการยอมรับจากบุคลากรในทุกกระดับ จึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างยั่งยืน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ แต่ยังสร้างวิสัยทัศน์ใหม่และหล่อหลอมความมุ่งมั่นร่วมกัน โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องเผชิญความท้าทายด้านเทคโนโลยี นโยบาย และความคาดหวังของสังคมยุคใหม่ ในบริบทสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารที่สามารถกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมอย่างชัดเจน จะช่วยให้ครูและบุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมกันพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (พิชญานา ยืนยาว, 2562) พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูคิดริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีส่วนช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้ การให้ความใส่ใจรายบุคคล (individualized consideration) ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสริมสร้างแรงจูงใจภายในรวมถึงความผูกพันต่อองค์กร (ศิริประภา อัครภักขิต และคณะ, 2565) ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ การเรียนการสอนออนไลน์ และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและเปิดโอกาสให้ครูทดลองนวัตกรรม จะช่วยให้โรงเรียนปรับตัวได้ทันสมัยและตอบสนองผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Choeiyklin, 2023) อีกทั้งยังสามารถบริหารความขัดแย้งและสถานการณ์ท้าทายอย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง พัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งเสริมนวัตกรรมในสถานศึกษา ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม จะช่วยให้โรงเรียนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคยุค Digital Disruption: องค์ความรู้ใหม่

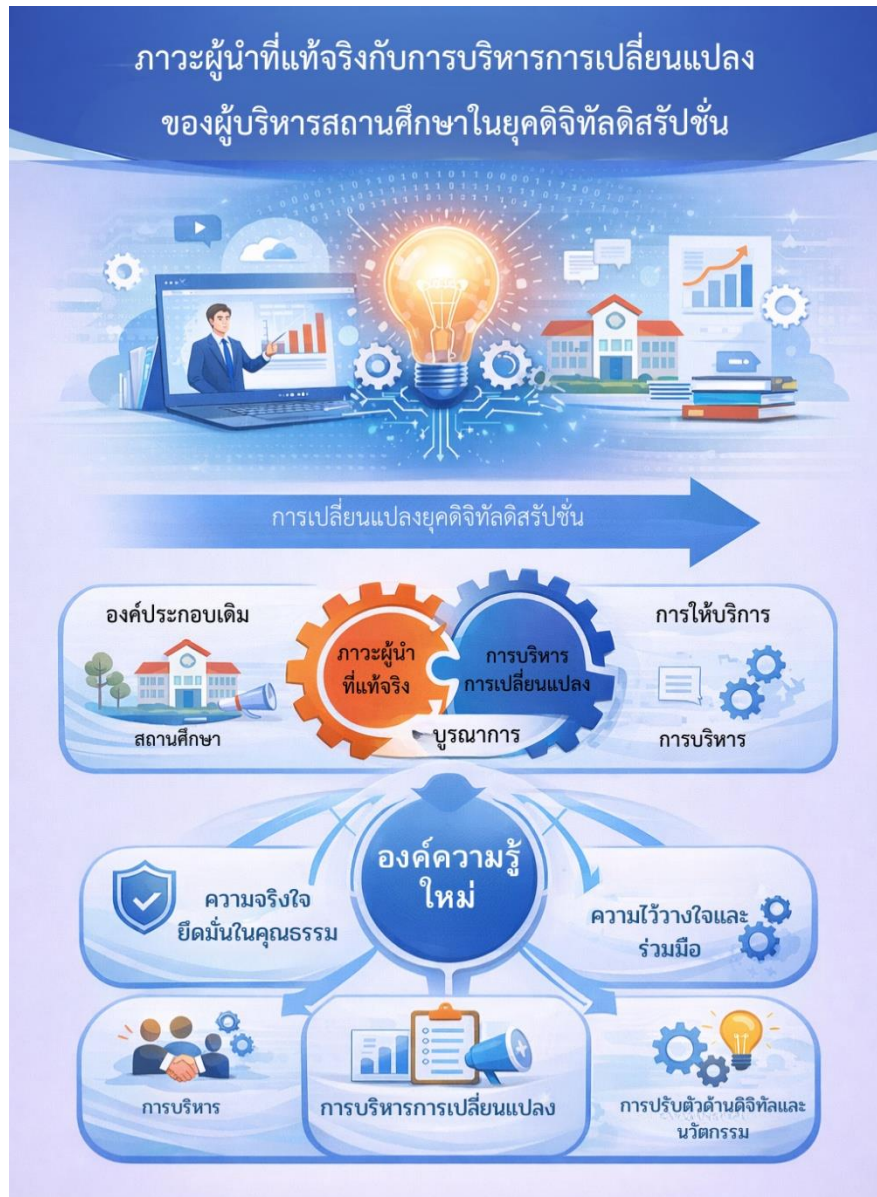
ในยุค Digital Disruption ที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงบริบททางการศึกษาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับตัวจากบทบาทผู้สั่งการแบบเดิมสู่การเป็นผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำที่แท้จริง" เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านความท้าทายใหม่ๆ โดยอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นนวัตกรรมและวิสัยทัศน์ที่แหลมคมในการสร้างสรรค์คุณภาพการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้ วาสนา ดิษฐ์ประดับ, กาญจนา บุญส่ง และเสนาะ กลั่นงาม (2567) สังเคราะห์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล ควบคู่กับการมีวิสัยทัศน์และการปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน และยึดหลักจริยธรรมดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ขณะที่ อำภา เต่าจันทร์ และมะเสนาะ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในยุคดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ครอบคลุมการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พร้อมเสนอให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้เทคโนโลยีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่วน กลั่นไพฑูรย์ (2564) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ วิธีการ และกระบวนการพัฒนา ซึ่งผ่านการประเมินว่ามีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ในระดับสูง สะท้อนความสำคัญของการพัฒนาผู้นำสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค Digital Disruption จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งด้านสมรรถนะดิจิทัล วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหาร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และพัฒนาอย่างเป็นระบบผ่านรูปแบบหรือกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและทันต่อยุคดิจิทัล

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดการบริหารจัดการเชิงรุกผ่านการบูรณาการระหว่าง "ภาวะผู้นำที่แท้จริง" และ "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" เพื่อเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาจากองค์ประกอบเดิมสู่มิติใหม่ของการให้บริการและการบริหาร โดยกระบวนการนี้จะหล่อหลอมให้เกิด "องค์ความรู้ใหม่" ที่วางรากฐานอยู่บนความจริงใจ คุณธรรม และความร่วมมือ อัน

นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและการปรับตัวด้านดิจิทัลและนวัตกรรมอย่างยั่งยืนรายละเอียดดังภาพ 1

ภาพ 1 แนวคิดการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคยุค Digital Disruption



ที่มา: อัญรินทร์ รุ่งชัยพานิชย์ (2569)

จากภาพ ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับคลื่นความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากการอุบัติของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องก้าวข้ามขอบข่ายการดำเนินงานในรูปแบบเดิม (Traditional Elements) ไปสู่มิติใหม่ของการบริหารจัดการและการ

ให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีกลไกสำคัญคือการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง "ภาวะผู้นำที่แท้จริง" (Authentic Leadership) และ "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" (Change Management) เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งการประสานพลังของสองแนวคิดดังกล่าวถือเป็นปัจจัยต้นน้ำที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ "ชุดองค์ความรู้ใหม่" (New Body of Knowledge) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างยั่งยืน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง 5 ประการ ประการแรกคือ การสร้างระบบบริหารที่ยึดมั่นในความจริงใจและคุณธรรมเพื่อสร้างจริยธรรมองค์กร ประการต่อมาคือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างบุคลากรและภาคีเครือข่าย นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสดงทักษะในการบริหารจัดการเชิงรุกที่สามารถรองรับความผันผวนได้ทันทั่วทั้ง ควบคู่ไปกับกระบวนการกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และประการสำคัญที่สุดคือการยกระดับขีดความสามารถในการปรับตัวด้านดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital & Innovation Adaptation) เพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมยุคใหม่ได้อย่างสมบูรณ์

สรุป

ภาวะผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุค Digital Disruption เป็นศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับยุค Digital Disruption บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำที่แท้จริง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสังเคราะห์เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ซึ่งในยุค Digital Disruption ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อทั้งภาคธุรกิจและภาคการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปรับตัวด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการบริหารงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณและทรัพยากร การบริหารงานบุคคล การกำกับติดตามและประเมินผล รวมถึงการแสดงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในองค์กร โดยผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และยึดมั่นในคุณธรรม จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ส่งเสริมแรงบันดาลใจ และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เมื่อผสมผสานกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ย่อมช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวต่อบริบทดิจิทัลได้อย่างคล่องตัว ลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงควบคู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อยุค Digital Disruption ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ

ผู้เรียน การยกระดับมาตรฐานการศึกษา และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม.

สำนักนายกรัฐมนตรี.

กลิ่นไพุทธรูป, ศ. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรัตนนคร). มหาวิทยาลัยรัตนนคร.

กิ่งแก้ว แซ่มบริสุทธิ์, & ธดา สิทธิธาดา. (2566). พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ.

วารสารวิชาชีพครู, 5(1), 15–32.

ดิษฐ์ประดับ, ว., บุญส่ง, ก., & กลิ่นงาม, ส. (2567). ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.

Journal of Education Burapha University, 35(3), 1–14.

ทิตนา แสงระวี, & เรชา ชูสุวรรณ. (2565). การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมในยุคดิจิทัล.

วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 12(1), 45–60.

ธิดิ ธีระเกียรติ. (2563). Digital Disruption กับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ปณิธิ จันทักดี. (2565). ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา.

วารสารการบริหารการศึกษา, 13(2), 89–104.

พัฒนา ยอดสะอี่, และคณะ. (2567). การบริหารทรัพยากรและงบประมาณของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.

วารสารบริหารการศึกษา, 32(1), 55–70.

พิชญภา ยืนยาว. (2562). ภาวะผู้นำทางคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารเศรษฐศาสตร์, 37(3), 112–

130.

ราณี จินสุทธิ์, และคณะ. (2564). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง.

วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์, 29(2), 25–40.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559).

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564). สำนักงาน ก.พ.

อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การเป็นผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 45(2),

101–118.

อำภา, อ., เตจันท์, ส., & มะเสน, ช. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค

ดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วารสารราชภัฏ

สุรินทร์วิชาการ, 3(3), 207–222. <https://doi.org/10.14456/jasru.2025.36>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Duarte, A. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: The mediating role of affective commitment and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gavin, M. (2019). What is authentic leadership? Harvard Business School Online.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
- Haider Ali Shams, et al. (2025). Authentic leadership and project success. *Journal of Leadership & Management Studies*.
- Henkel, et al. (2019). Leadership communication and team performance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Horth, D. M., & Miller, L. (2020). Political savvy for authentic leaders. Center for Creative Leadership.
- Hudson, S. D. (2022). Authentic leadership behaviors and workplace resilience. *Journal of Applied Leadership Studies*.
- Hughes, J. L. (2020). Authentic leadership and organizational commitment among mental health professionals. *Journal of Behavioral Health*.
- Indeed Editorial Team. (2025). Authentic leadership: Definition and importance. *Indeed Career Guide*.
- Management 3.0. (2022). Authenticity and leadership.
- May, D. R., et al. (2023). Ethical intensity and authentic leadership. *Journal of Business Ethics*.
- TIME Consulting. (2567). ผลกระทบของ Digital Disruption ต่อองค์กรธุรกิจ. Timeconsulting.co.th
- Walumbwa, F. O., et al. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wheeler, T. A. (2022). Authentic leadership and employee well-being. *Journal of Organizational Psychology*.
- Williams, P. E. (2018). Relational and ethical perspectives in authentic leadership. *Leadership Review Journal*.

ภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุค BANI World Adaptive Leadership and Change Management of Educational Administrators in the BANI World Era

สมคิด ปทุมวัน^{1*}, พระสุธีวีรธรรม^{2*}, วิบูล ทาชา^{3*}

^{1-3*} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-3*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ซึ่งเป็นยุคที่มีความเปราะบาง วิตกกังวล ไม่เป็นเส้นตรง และยากต่อการทำความเข้าใจ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร โดยศึกษาวิเคราะห์งานวิชาการ หนังสือ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวเน้นบทบาทของผู้นำในการระดมพลังบุคลากรเพื่อเผชิญกับความท้าทายเชิงปรับตัวผ่านกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และนวัตกรรม ขณะที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยทำให้การเปลี่ยนผ่านองค์กรเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและยั่งยืน การบูรณาการทั้งสองแนวคิดช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่น ลดแรงต้าน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และพัฒนาองค์กรสถานศึกษาให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงในบริบทที่มีความไม่แน่นอนสูง

Abstract

This study aims to synthesize the theoretical foundations and practical implications of Adaptive Leadership and Change Management in the context of educational administration during the BANI World era, characterized by brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. Employing documentary research methodology, the study analyzes leading scholarly works and conceptual frameworks related to adaptive leadership and organizational change. The findings reveal that Adaptive Leadership emphasizes leaders' ability to mobilize individuals to confront complex adaptive challenges through facilitation, shared learning, innovation, and participatory engagement. Meanwhile, Change

Management provides systematic processes and structured mechanisms to guide organizations through transitions effectively and sustainably. The integration of these two frameworks enhances educational administrators' capacity to foster resilience, reduce resistance, align vision and strategy, empower stakeholders, and institutionalize sustainable transformation. The study proposes an integrated conceptual framework consisting of eight major components that align leadership behaviors with systemic change mechanisms to promote sustainable school development in rapidly changing and unpredictable environments.

บทนำ

การเรียนการสอนวิชาเศรษฐศาสตร์ในปัจจุบันยังประสบปัญหาด้านวิธีการสอนที่เน้นการบรรยายและท่องจำ ซึ่งทำให้ผู้เรียนขาดความสนใจ ไม่เห็นความสำคัญ และมองว่าเป็นวิชาที่ไกลตัว ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาเศรษฐศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) เป็นวิธีการที่นำเสนอสถานการณ์จริงมาให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ อภิปราย และแก้ปัญหา ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำโปรแกรม Mentimeter ซึ่งเป็นกระดานอัจฉริยะแบบเรียลไทม์มาใช้ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น และช่วยให้ครูสามารถประเมินความเข้าใจของนักเรียนได้ทันที ผู้วิจัยจึงสนใจนำวิธีสอนรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับการใช้กระดานอัจฉริยะ Mentimeter มาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น

หลักการและเหตุผล (ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา)

โลกศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนผ่านจากบริบท VUCA สู่บริบท BANI World ซึ่งสะท้อนสภาพแวดล้อมที่เปราะบางและคาดการณ์ได้ยาก ระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน สถานศึกษาต้องเผชิญความท้าทายจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ความคาดหวังของสังคม และวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น โรคระบาด ความเหลื่อมล้ำ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงผู้จัดการ (manager) แต่ต้องเป็นผู้นำเชิงปรับตัว (adaptive leader) ที่สามารถจัดการกับปัญหาเชิงเทคนิคและปัญหาเชิงปรับตัวได้อย่างเหมาะสม หากขาดความสามารถดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นเพียงนโยบายบนกระดาษโดยไม่เกิดผลในทาง

ปฏิบัติ แม้แนวคิด Adaptive Leadership และ Change Management จะได้รับการพัฒนาในแวดวงธุรกิจ และองค์กรสมัยใหม่ แต่การประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษายังขาดการบูรณาการเชิงระบบ งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาไทยในยุค BANI World

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปรับตัว
2. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการบูรณาการระหว่างสองแนวคิด
4. เพื่อพัฒนาแนวกรอบการประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา (Content Scope)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทการศึกษา โดยครอบคลุม 4 กลุ่มแนวคิดสำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับตัวได้รับการพัฒนาโดย Heifetz ซึ่งอธิบายว่าผู้นำต้องสามารถแยกแยะระหว่าง “ปัญหาเชิงเทคนิค” และ “ปัญหาเชิงปรับตัว” และต้องระดมพลังบุคลากรให้ร่วมกันเผชิญความท้าทายที่ไม่สามารถแก้ไขด้วยความรู้หรือวิธีการเดิม (Heifetz, 1994) แนวคิดนี้ต่อยอดโดย Heifetz, Grashow, และ Linsky (2009) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้าง “holding environment” เพื่อให้เกิดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และการทดลองแนวทางใหม่ Northouse (2021) ได้นำเสนอ Adaptive Leadership ในฐานะกรอบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการกำกับระดับความกดดัน (regulate distress) การคืนงานสู่ผู้ปฏิบัติ (give the work back to the people) และการปกป้องเสียงจากระดับล่าง (protect voices of leadership from below) ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในบริบทที่ซับซ้อนในบริบทไทย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัวมีความจำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร

ทฤษฎี (Complexity Leadership) แนวคิด Complexity Leadership พัฒนาขึ้น จากทฤษฎีระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์หลายระดับและไม่

สามารถควบคุมแบบเส้นตรงได้ (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007) ผู้นำในบริบทนี้ต้องทำหน้าที่ เชื่อมโยง (enabling leadership) ระหว่างโครงสร้างทางการบริหารกับพื้นที่นวัตกรรม (adaptive space) Uhl-Bien และ Arena (2017) เสนอว่าองค์กรต้องมี “adaptive space” เพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์และการ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อสถานศึกษาที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและ นโยบายอย่างรวดเร็ว Obolensky (2017) ยังเสนอหลักการของ Complex Adaptive Leadership 8 ประการ เช่น การมีกติกาง่าย ๆ (few simple rules) การสะท้อนกลับที่ชัดเจน (unambiguous feedback) และการเปิดพื้นที่ให้เกิดความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการบริหารโรงเรียนในยุค BANI World

ทฤษฎีและโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Models) การบริหารการ เปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นการทำให้การเปลี่ยนผ่านองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีระบบและยั่งยืน Kotter (1996) เสนอโมเดล 8 ขั้นตอน ซึ่งเริ่มจากการสร้างความเร่งด่วน (create urgency) ไปจนถึงการฝังการ เปลี่ยนในวัฒนธรรมองค์กร Hiatt (2006) พัฒนาโมเดล ADKAR ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ได้แก่ Awareness, Desire, Knowledge, Ability และ Reinforcement ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบริบท สถานศึกษาที่ต้องสร้างการยอมรับจากครูและบุคลากร Bridges (2009) เน้นความแตกต่างระหว่าง “change” และ “transition” โดยชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการ จัดวิทยาและอารมณ์ของบุคลากร Cameron และ Green (2019) เสนอแนวคิด multi-framework approach ที่บูรณาการหลายทฤษฎีเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับสถานศึกษาที่มีความ หลากหลายด้านวัฒนธรรมและบริบทพื้นที่

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา Bush (2011) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ Hoy และ Miskel (2013) เน้นบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ (instructional leader) ที่ต้องส่งเสริมคุณภาพการ เรียนรู้ วิจัย วงษ์ใหญ่ (2552) เน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วน ดังนั้น ขอบเขตด้านเนื้อหาจึงครอบคลุมทฤษฎีผู้นำเชิงปรับตัว ทฤษฎีความซับซ้อน โมเดลการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบบูรณาการที่เหมาะสมกับ ยุค BANI World

ด้านแหล่งข้อมูล (Sources of Data)

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งประกอบด้วย

1. หนังสือวิชาการด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น Heifetz (1994), Kotter (1996), Northouse (2021)

2. บทความวิจัยจากวารสารวิชาการนานาชาติ เช่น Organizational Dynamics และ Leadership Quarterly (Uhl-Bien et al., 2007)

3. งานวิจัยและบทความภาษาไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษา

4. เอกสารนโยบายและแนวคิดด้านการบริหารการศึกษา การคัดเลือกเอกสารใช้เกณฑ์ความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย และความเกี่ยวข้องกับบริบทการศึกษา

ด้านบริบท (Context Scope)

การวิจัยมุ่งเน้นบริบทของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งต้องบริหารจัดการภายใต้นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และเผชิญกับความท้าทายด้านคุณภาพผู้เรียน ความเหลื่อมล้ำ และการปรับตัวสู่ดิจิทัล

ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งต้องตอบสนองต่อความต้องการตลาดแรงงาน เทคโนโลยีอุตสาหกรรม และการพัฒนาทักษะอนาคต (Future Skills) ทั้งสองบริบทต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมแบบ BANI ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูง จึงจำเป็นต้องมีทั้ง Adaptive Leadership และ Change Management ควบคู่กัน (Uhl-Bien & Arena, 2017; Kotter, 1996)

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership)

ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายบทบาทของผู้นำในการเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้หรือวิธีการแบบเดิม โดยมีรากฐานจากงานของ Heifetz (1994) ซึ่งเสนอว่า ปัญหาในองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัญหาเชิงเทคนิค (Technical Problems) เป็นปัญหาที่มีคำตอบชัดเจน สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือกระบวนการที่มีอยู่แล้ว เช่น การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานหรือการแก้ไขข้อผิดพลาดทางระบบ (Heifetz, 1994)

2. ปัญหาเชิงปรับตัว (Adaptive Challenges) เป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น การปรับวัฒนธรรมการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือการเปลี่ยนแนวคิดของครูต่อการใช้เทคโนโลยี (Heifetz, 1994; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

Heifetz (1994) เน้นว่าผู้นำไม่ควรรีบให้คำตอบ แต่ควรทำหน้าที่ “ระดมพลัง” (mobilize) ให้บุคลากรร่วมกันเผชิญกับความท้าทาย โดยการสร้าง Holding Environment หรือ “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา” ซึ่งเป็นบริบทที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เผชิญความจริงที่ยากลำบาก และทดลองแนวทางใหม่โดยไม่หวาดกลัวต่อความล้มเหลว (Heifetz et al., 2009) แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามักเป็นปัญหาเชิงปรับตัวมากกว่าปัญหาเชิงเทคนิค

พฤติกรรมผู้นำเชิงปรับตัว Northouse (2021) ได้นำแนวคิด Adaptive Leadership มาสังเคราะห์เป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้นำที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ประกอบด้วย

1. Get on the Balcony หมายถึง การถอยออกมามองภาพรวมของสถานการณ์ (system perspective) ผู้นำต้องสามารถมองเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ ความขัดแย้ง และแรงกดดันในระบบองค์กรอย่างเป็นองค์รวม ไม่จมอยู่กับรายละเอียดเพียงระดับปฏิบัติการ (Northouse, 2021)

2. Regulate Distress การควบคุมระดับความตึงเครียดในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หากความกดดันต่ำเกินไปจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่หากสูงเกินไปอาจก่อให้เกิดความต้านทานหรือความล้มเหลว ผู้นำจึงต้องสร้างสมดุลระหว่าง “ความท้าทาย” และ “ความปลอดภัย” (Heifetz et al., 2009; Northouse, 2021)

3. Give the Work Back to the People ผู้นำไม่ควรรับภาระการแก้ปัญหาไว้คนเดียว แต่ต้องกระจายความรับผิดชอบไปยังผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการเป็นเจ้าของปัญหา (ownership) ในระดับบุคคลและทีม (Northouse, 2021)

4. Protect Voices of Leadership from Below แม้ไม่ได้ระบุในคำถามเดิม แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของ Adaptive Leadership โดยหมายถึงการเปิดพื้นที่ให้เสียงของบุคลากรระดับล่างหรือเสียงที่แตกต่างได้รับการรับฟัง เพราะมักเป็นแหล่งนวัตกรรมและมุมมองใหม่ (Heifetz et al., 2009)

แนวคิด Adaptive Space และ Complexity Leadership

Uhl-Bien, Marion และ McKelvey (2007) ได้ขยายแนวคิด Adaptive Leadership ผ่านกรอบ Complexity Leadership Theory (CLT) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นระบบพลวัตที่ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์หลากหลายระดับ ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงบทบาทของบุคคล แต่เป็นกระบวนการที่เกิดจากเครือข่ายความสัมพันธ์ ต่อมา Uhl-Bien และ Arena (2017) เสนอแนวคิด Adaptive Space ซึ่งหมายถึง “พื้นที่เชิงโครงสร้างและเชิงวัฒนธรรม” ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม Adaptive Space เกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่าง โครงสร้างทางการบริหาร (Operational system) และเครือข่ายนวัตกรรม (Entrepreneurial system) ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็น “Enabling Leader” ที่เชื่อมสองระบบนี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้แนวคิดใหม่

สามารถพัฒนา ทดลอง และขยายผลได้ (Uhl-Bien & Arena, 2017) ในบริบทสถานศึกษา Adaptive Space อาจเกิดจาก 1) การสร้าง PLC (Professional Learning Community) 2) การเปิดพื้นที่ให้ครูทดลอง นวัตกรรมการสอน 3) การสนับสนุนโครงการริเริ่มจากครูรุ่นใหม่ แนวคิดนี้สอดคล้องกับบริบท BANI World ที่ต้องการความคล่องตัวและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษา

เมื่อบูรณาการแนวคิด Heifetz, Northouse และ Uhl-Bien จะเห็นว่า Adaptive Leadership ในสถานศึกษาควรมีลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำสามารถแยกแยะปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงปรับตัว 2) สร้าง Holding Environment ให้ครูกล้าพูดความจริง 3) ควบคุมระดับแรงกดดันจากนโยบายและการประเมิน 4) ส่งคืนความรับผิดชอบแก่ทีมงาน 5) สร้าง Adaptive Space เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบปรับตัวจึงไม่ใช่เพียงทักษะส่วนบุคคล แต่เป็นความสามารถในการออกแบบระบบและวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีได้มุ่งเน้นเพียงการปรับโครงสร้างหรือระบบงานเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ “การจัดการคน” ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996; Hiatt, 2006) ในบริบทของสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากนโยบายการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัล หลักสูตรใหม่ หรือความคาดหวังของสังคมในยุค BANI World ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีกรอบคิดและเครื่องมือที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการดูแลความรู้สึก ความเชื่อ และแรงจูงใจของบุคลากร

แนวคิดของ Kotter (1996) เสนอโมเดล 8 ขั้นตอน ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจากการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (sense of urgency) เพื่อทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนที่มีพลังและความน่าเชื่อถือ พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงทัศนคติ สร้างผลสำเร็จระยะสั้นเพื่อเสริมแรงและสร้างความเชื่อมั่น ก่อนจะขยายผลและทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากในวัฒนธรรมองค์กรอย่างถาวร Kotter (1995) ชี้ว่าความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากเกิดจากการละเลยขั้นตอนสำคัญ เช่น การไม่สร้างความเร่งด่วนหรือการไม่ฝังการเปลี่ยนแปลงไว้ในวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น โมเดลนี้จึงเป็นเสมือน “แผนที่เชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

ขณะเดียวกัน Hiatt (2006) เสนอโมเดล ADKAR ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล โดยเชื่อว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรแต่ละคนเปลี่ยนแปลงได้ โมเดลนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Awareness (ความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยน) Desire (ความปรารถนาในการมีส่วนร่วม) Knowledge (ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยน) Ability (ความสามารถในการปฏิบัติจริง) และ Reinforcement (การเสริมแรงเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่) จุดเด่นของ ADKAR คือสามารถใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์จุดติดขัดของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคล หากบุคลากรมีความรู้แต่ยังขาดความสามารถ องค์กรต้องจัดการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม หากขาดแรงจูงใจ ผู้นำต้องสร้างแรงเสริมและคุณค่าร่วม โมเดลนี้จึงช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กรกับพฤติกรรมระดับบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

ในมิติด้านจิตวิทยา Bridges (2009) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่าง “การเปลี่ยน (change)” กับ “การเปลี่ยนผ่าน (transition)” โดยเห็นว่า change เป็นเหตุการณ์ภายนอก เช่น การปรับนโยบายหรือระบบใหม่ แต่ transition เป็นกระบวนการภายในของบุคลากรที่ต้องปรับตัวต่อการสูญเสียและความไม่แน่นอน โมเดลของ Bridges ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสิ้นสุด (Ending) ซึ่งบุคลากรอาจรู้สึกสูญเสียหรือกังวล ระยะก้ำกึ่ง (Neutral Zone) ซึ่งเต็มไปด้วยความคลุมเครือ และระยะเริ่มต้นใหม่ (New Beginning) ซึ่งต้องการความหวังและพลังบวก ผู้นำที่เข้าใจมิติการเปลี่ยนผ่านนี้จะสามารถสนับสนุนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ลดแรงต้านทางอารมณ์ และสร้างความผูกพันกับทิศทางใหม่ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ Burke และ Litwin (1992) ได้นำเสนอโมเดลที่เชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์กร 12 มิติ กับผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องพิจารณาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่สภาพแวดล้อมภายนอก พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบงาน บรรยากาศ ในหน่วยงาน ไปจนถึงแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคคล โมเดลนี้ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงในระดับยุทธศาสตร์จะส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจของบุคลากร หากปรับเพียงบางมิติแต่ละเลย มิติอื่น การเปลี่ยนแปลงอาจไม่เกิดผลในเชิงประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมององค์การเป็นระบบองค์รวม (systemic view) มิใช่เพียงการปรับแก้เฉพาะจุด

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดทั้งสี่ จะเห็นได้ว่า Kotter เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร ADKAR เน้นการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล Bridges เน้นการเปลี่ยนผ่านทางจิตวิทยา และ Burke-Litwin เน้นความเชื่อมโยงเชิงระบบขององค์ประกอบองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษายุค BANI World จึงควรบูรณาการทั้งมิติกลยุทธ์ ระบบ และจิตวิทยาเข้าด้วยกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเกิดขึ้นในเชิงโครงสร้าง แต่ยังฝังรากในพฤติกรรม วัฒนธรรม และคุณค่าร่วมของบุคลากรอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลงมิใช่เพียงเครื่องมือเชิงเทคนิคแต่เป็นกระบวนการเชิงมนุษยสัมพันธ์และเชิงระบบที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ และการออกแบบองค์กร

อย่างรอบด้าน หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้กรอบแนวคิดเหล่านี้อย่างบูรณาการ จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวผ่านความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของยุคปัจจุบันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสมัยใหม่

ในบริบทสมัยใหม่ที่การศึกษาเผชิญความผันผวน ซับซ้อน และคาดการณ์ได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่บูรณาการหลายมิติ ทั้งเชิงกลยุทธ์ เชิงวิชาการ และเชิงปรับตัว เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

Bush (2011) เน้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) โดยเห็นว่าผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พร้อมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา ภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบาย การปฏิบัติ และผลลัพธ์ทางการศึกษา เพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่มั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

ขณะเดียวกัน Hoy และ Miskel (2013) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) โดยมองว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารคือการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนการพัฒนาครู นิเทศการสอน ติดตามผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ บทบาทดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารมิใช่เพียงผู้จัดการองค์กร แต่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน

ในบริบทของไทย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2564) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการศึกษาเชิงปรับตัว (Adaptive Educational Leadership) ซึ่งเน้นความสามารถของผู้บริหารในการรับมือกับความไม่แน่นอนและความท้าทายเชิงซับซ้อน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล แนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำต้องยืดหยุ่น เปิดพื้นที่ให้เกิดนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบที่เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อสังเคราะห์ทั้งสามแนวคิด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสมัยใหม่ต้องเป็นทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทาง ผู้นำทางวิชาการที่ยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ และผู้นำเชิงปรับตัวที่สามารถจัดการกับความซับซ้อน การบูรณาการบทบาทเหล่านี้ทำให้สถานศึกษามีทั้งความชัดเจนเชิงวิสัยทัศน์ ความเข้มแข็งเชิงวิชาการ และความยืดหยุ่นเชิงระบบ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของการศึกษาในยุคปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปรับตัว การบริหารการเปลี่ยนแปลง และบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท

สมัยใหม่ โดยศึกษาจากหนังสือ บทความวิจัย และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ วิธีการดังกล่าวเหมาะสมกับงานที่มุ่งพัฒนาและบูรณาการกรอบแนวคิดทางทฤษฎี (Bowen, 2009; Creswell & Creswell, 2018)

กระบวนการดำเนินการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) รวบรวมเอกสารวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับประเด็นวิจัย (2) วิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบเพื่อจำแนกสาระสำคัญและความแตกต่างของแนวคิด (Krippendorff, 2018) (3) สังเคราะห์องค์ประกอบร่วมเพื่อค้นหาแก่นแนวคิดที่สอดคล้องกัน และ (4) พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป การวิจัยเชิงเอกสารครั้งนี้มุ่งสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างมีขั้นตอน เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคแห่งความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง

ผลการดำเนินการวิจัย: การวิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญ

ผลการวิจัยเชิงเอกสารพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องและเกื้อหนุนกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยภาวะผู้นำแบบปรับตัวเน้นความสามารถของผู้นำในการเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วม และการแยกแยะปัญหาเชิงเทคนิคออกจากปัญหาเชิงปรับตัว (Heifetz, 1994; Northouse, 2021) ขณะที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเน้นกระบวนการเชิงระบบที่ช่วยให้องค์กรสามารถเคลื่อนผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน (Kotter, 1996; Hiatt, 2006)

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบพบว่า แนวคิดของ Kotter (1996) ให้ความสำคัญกับการสร้างความเร่งด่วน การกำหนดวิสัยทัศน์ และการฝังวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร ส่วนโมเดล ADKAR ของ Hiatt (2006) เน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล โดยมุ่งสร้างความตระหนัก แรงจูงใจ ความรู้ ความสามารถ และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง ในมิติด้านจิตวิทยา Bridges (2009) ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการจัดการ “การเปลี่ยนผ่าน” ภายในของบุคลากร ไม่ใช่เพียงการปรับโครงสร้างภายนอก ขณะที่ Burke และ Litwin (1992) เสนอกรอบการวิเคราะห์เชิงระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยระดับองค์กรกับแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคคล

ในด้านบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ผลการสังเคราะห์พบว่าผู้บริหารในบริบทสมัยใหม่ต้องบูรณาการภาวะผู้นำหลายมิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการองค์กร (Bush, 2011) ภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ (Hoy & Miskel, 2013) และภาวะผู้นำเชิงปรับตัวเพื่อรับมือกับความ

ซับซ้อนและความไม่แน่นอน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2564) การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวช่วยให้สถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างเสถียรภาพกับนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World จำเป็นต้องผสมผสานภาวะผู้นำแบบปรับตัวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งในระดับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

การนำไปใช้ประโยชน์

ผลการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ประการแรก สามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาโปรแกรมอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยออกแบบหลักสูตรที่บูรณาการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำเชิงปรับตัว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ประการที่สอง กรอบแนวคิดที่ได้สามารถนำไปใช้ในการออกแบบแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 3-5 ปี โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบริบทของสถานศึกษา พร้อมบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน เพื่อให้แผนพัฒนามีทั้งความชัดเจนเชิงทิศทางการและความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

ประการที่สาม ผลการสังเคราะห์สามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาโมเดลประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมมิติการกำหนดทิศทาง การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โมเดลดังกล่าวจะช่วยสะท้อนจุดแข็งและประเด็นที่ควรพัฒนา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ประการสุดท้ายงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นฐานองค์ความรู้สำหรับการวิจัยต่อยอดในระดับชุมชนิพนธ์ โดยพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดหรือโมเดลเชิงประจักษ์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ทางการศึกษา อันจะช่วยยกระดับองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในบริบทสมัยใหม่

เอกสารอ้างอิง

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Harvard Business School Press.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR. Prosci.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership* (9th ed.). Sage.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership. *Organizational Dynamics*, 46(1).
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Krippendorff, K. (2018). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). Sage methods approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Obolensky, N. (2017). Complex adaptive leadership. Routledge.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2552). การบริหารสถานศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2564). ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว. สำนักพิมพ์ทางการศึกษา.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2564). ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทางการศึกษา.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2564). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย

Evaluation Model for Competency – based Evaluation in Next Norma

กิตติศักดิ์ ชูวงศ์^{1*}

Kittipak Choowong^{1*}

^{1*} กลุ่มการศึกษา

บทคัดย่อ

รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียนในยุคความปกติถดถอย และเพื่อทดลองใช้และหาประสิทธิภาพของรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียน โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนโรงเรียนกัลยาณวัตร จังหวัดขอนแก่น จำนวน 150 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งมีวิธีการดำเนินการพัฒนานวัตกรรม 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะของผู้เรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน และระยะที่ 3 ทดลองใช้และหาประสิทธิภาพแบบการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งแต่ละระยะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนานวัตกรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาความสำคัญ และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการตนเอง สมรรถนะการคิดขั้นสูง สมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และสมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 21 ตัวชี้วัด 2. รูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน มีการออกแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียนไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ (2) ขอบข่าย ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน (3) วิธีการประเมิน และ (4) รายงานข้อมูลย้อนกลับ โดยรูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด $\bar{X} = 4.56$, $S. D. = 0.33$) และ 3. รูปแบบประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น “มีประสิทธิภาพ”

คำสำคัญ: รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะ; ยุคความปกติถดถอย

บทนำ

การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-2019) ทำให้การศึกษาทั่วโลกเข้าสู่ภาวะชะงัก มีนักเรียนมากกว่าหนึ่งพันล้านคนได้รับผลกระทบจากการปิดสถานศึกษา ส่งผลให้การเรียนรู้ต้องหยุดชะงักตามมา (UNESCO Institute for Statistics Data, 2020) การหยุดชะงักทางการศึกษาเป็นวิกฤตที่มีผลทางการศึกษาอย่างมาก เช่น การขาดความต่อเนื่องทางการเรียนรู้ การเข้าถึงการเรียนรู้ที่ไม่สามารถทำได้ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบอย่างมากต่อผู้เรียน (Thanassis Karalis, 2020) แต่สถานการณ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้น ณ ที่ใดที่หนึ่ง แต่เป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นกับทุกประเทศทั่วโลก และกลายเป็นการปรับตัวเข้าสู่ยุคความปกติใหม่ (New Normal) โดยที่การเรียนรู้ในยุคนี้มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ที่มีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวม (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2563)

ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-2019) ตลอดระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2565 ที่ผ่านมา พฤติกรรมของผู้คนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในด้านต่าง ๆ จนเกิดความคุ้นชินกับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ซึ่งมีแนวโน้มกลายเป็นวิถีชีวิตปกติถัดไป (Next Normal) สังเกตได้จากการกลับไปทำงานในรูปแบบปกติ การผ่อนปรนความเข้มของมาตรการทางสาธารณสุขและนโยบายภาครัฐ เพื่อให้บรรยากาศทางสังคมเป็นไปในทิศทางที่ผ่อนคลายมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้คนในช่วงที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดขึ้น (ธนาวิทย์ คงประเสริฐผล, 2565) จากการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่า ผู้เรียนมีสมาธิในการเรียนน้อยลง มีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือ หรือกระบวนการทำงานกลุ่มน้อยลง ซึ่งอาจเกิดจากการขาดปฏิสัมพันธ์ในช่วงระยะเวลาที่เรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (Online) ในทางกลับกันผู้เรียนมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีที่สูงขึ้น มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่แสดงออกถึงความถนัดเฉพาะด้าน ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น ส่วนผู้สอนนั้น เกิดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งเห็นได้ชัดจากกลุ่มของผู้มีประสบการณ์สอนสูง ที่เกิดการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีอย่างคล่องแคล่วไม่ได้ อีกทั้งผู้สอนเกิดความคุ้นชินในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานจนนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ อาทิเช่น การเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ร่วมกับบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา อีกทั้งในช่วง พ.ศ. 2564 ที่ผ่านมา ภาครัฐและเอกชนได้ร่วมแรง ร่วมใจ มุ่งมั่น พัฒนาหลักสูตรการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency - based Education) อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนให้ทันสมัย และทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยต้องยึดหลักของการพัฒนาสมรรถนะของเด็กไทย ที่มีทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง โดยครูต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกให้เด็กได้คิด วิเคราะห์ ตั้งคำถาม ให้นักเรียนได้เรียนรู้ในพื้นฐานที่

จำเป็นสำหรับทุกคน และได้เรียนรู้ในสิ่งที่นักเรียนสนใจ ถนัด และ ชื่นชอบ ซึ่งเป็นไปตามหลักพหุปัญญา (Multiple Intelligences) และความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) โดยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการวัดและประเมินผลใหม่ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (ตรีนุช เทียนทอง, 2564)

การก้าวผ่านจาก “New Normal” ชีวิตวิถีใหม่ที่อยู่ร่วมกับโควิดสู่ “Next Normal” ชีวิตวิถีถัดไป หลังโควิด จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้สอนยุคใหม่ต้องตระหนักเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน และการวัดและประเมินผล ในส่วนของการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการชั้นเรียน เห็นได้ชัดว่ามีความก้าวหน้าอย่างมาก มีนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย แต่นวัตกรรมด้านการวัดและประเมินผล ยังคงยึดติดกับรูปแบบการวัดและประเมินผลในยุควิถีปกติใหม่ (New Normal) เช่น การสอบข้อสอบออนไลน์ การถามตอบ เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้สามารถประเมินได้เพียงด้านความรู้ของผู้เรียนเท่านั้น แต่ไม่สามารถประเมินสมรรถนะของผู้เรียนได้ ซึ่งขัดกับหลักสูตรการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency - based Education) ที่ผู้สอนหลายท่านได้นำไปออกแบบการเรียนรู้และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีเพียงการระบุถึงสมรรถนะที่มุ่งให้เกิดกับผู้เรียน แต่ไม่ระบุถึงวิธีการวัดและประเมินผลสมรรถนะไว้

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว การพัฒนารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป จึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการ เพื่อให้ได้เครื่องมือมาตรฐานในการวัดและประเมินฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับการศึกษาในยุคปกติถัดไป (Next Normal) ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นสารสนเทศของการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ของผู้เรียน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับระดับของผู้เรียน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนเป็นไปตาม Objective-Learning-Evaluation อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียนในยุคความปกติถัดไปที่ใช้ควบคู่กับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของงานวิจัย

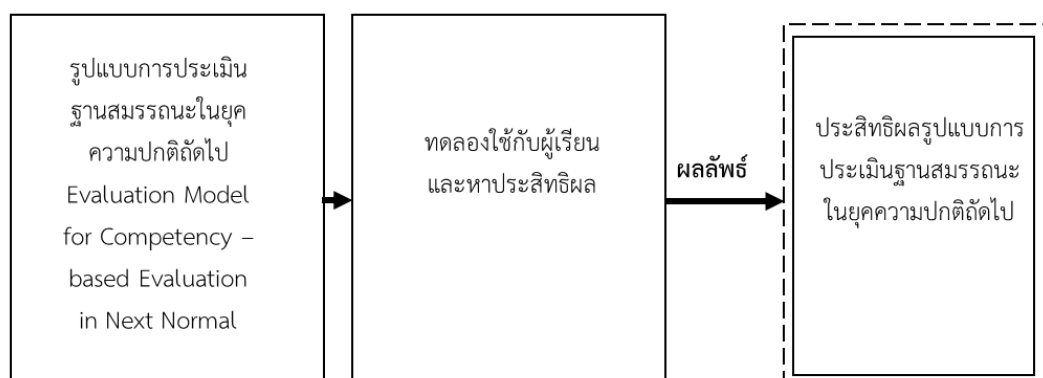
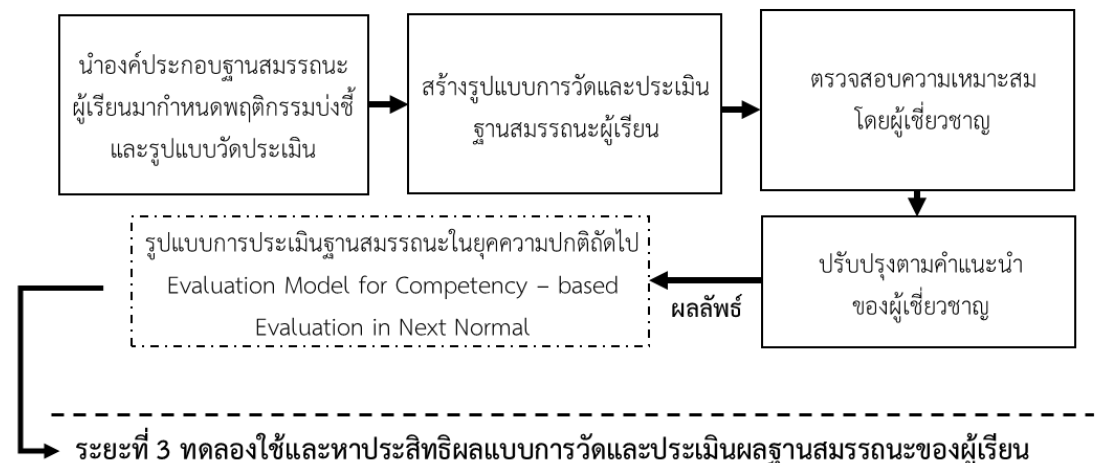
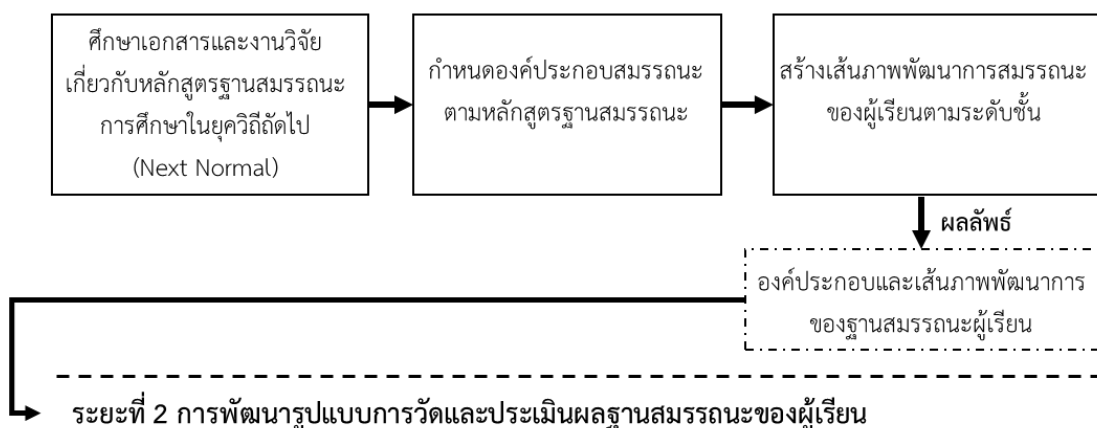
กลุ่มเป้าหมาย เป็นนักเรียนโรงเรียนกัลยาณวัตร จังหวัดขอนแก่น จำนวน 150 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

เนื้อหาที่ใช้ เป็นเนื้อหาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบข่ายการพัฒนานวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะของผู้เรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน และระยะที่ 3 ทดลองใช้และหาประสิทธิผลแบบการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งแต่ละระยะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนานวัตกรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการสมรรถนะของผู้เรียน



ระยะที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะของผู้เรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้เรียน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน ครบคลุมทั้ง 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่ สมรรถนะการจัดการตนเอง สมรรถนะการคิดขั้นสูง สมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และสมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบลึก (In-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยระหว่างการสัมภาษณ์จัดบันทึกประเด็นสำคัญแต่ละหัวข้อของการสัมภาษณ์ เพื่อทำการเปรียบเทียบข้อค้นพบที่จะทำการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 6 สมรรถนะ ในประเด็นของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินในแต่ละระดับ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบประเมินฐานสมรรถนะผู้เรียน เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินสมรรถนะของผู้เรียนทั้ง 6 สมรรถนะหลัก มีลักษณะเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์ทั่วไป (General Rubrics) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละประเด็นเป็น 2 ถึง 3 ระดับคะแนน คือ 0 1 2 และ 3 แล้วนำเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์ทั่วไป ไปสร้างเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์จำเพาะ (Specific Rubrics) เพื่อใช้สำหรับการประเมินฐานสมรรถนะแต่ละด้าน

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติของรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการประเมิน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประสานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียน

นัดหมายวัน เวลา เก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินฐานสมรรถนะผู้เรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติของรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป มาวิเคราะห์ตามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของ พัทรินทร์ ชมภูวิเศษ (2559) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า เหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า เหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า เหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า เหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า เหมาะสมน้อยที่สุด

ทำการปรับปรุงแก้ไขในประเด็นที่มีผลการประเมินต่ำกว่าระดับเหมาะสมมาก (ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50) โดยปรับตามคำชี้แนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อีกครั้ง

ระยะที่ 3 ทดลองใช้และหาประสิทธิภาพแบบการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แผนการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ ตามแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับบทเรียนอีเลิร์นนิง (Active Blended E-Learning Plus: ABEL⁺)

แบบสอบถามความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียนไปใช้ควบคู่กับแผนการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับบทเรียนอีเลิร์นนิง (ABEL⁺) ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากทั้งหมด 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ ธรณีพิบัติภัย การเกิดลมฟ้าอากาศและภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ และข้อมูลสารสนเทศทางอุตุนิยมวิทยา โดยเก็บข้อมูลจากแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีสมรรถนะหลักที่ศึกษา จำนวน 1 แผนการจัดการเรียนรู้เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งใช้คะแนนที่ได้จากการตอบแบบวัดความพึงพอใจ 6 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะกับกิจกรรมการเรียนรู้ ขอบข่ายและตัวบ่งชี้การประเมิน เกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน การรายงานผลการประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายข้อ และรายด้าน จากนั้นแปลความหมายระดับความพึงพอใจ โดยใช้เกณฑ์ของ พัทรินทร์ ชมภูวิเศษ (2559) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า พึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า พึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า พึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า พึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า พึงพอใจน้อยที่สุด

ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะผู้เรียน ต้องมีค่าคะแนนรวมเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป จึงถือว่ารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะผู้เรียนมี “มาตรฐานการประเมิน” และผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะไม่ต่ำกว่าระดับมาก จึงจะถือว่ารูปแบบการประเมิน “มีประสิทธิภาพ” (กฤษณะ มุขแก้ว, 2565)

ผลการวิจัย

การพัฒนานวัตกรรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 วิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะของผู้เรียน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน และระยะที่ 3 ทดลองใช้และหาประสิทธิภาพแบบการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน โดยมีผลการพัฒนานวัตกรรมในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการตนเอง สมรรถนะการคิดขั้นสูง สมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และสมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน รายละเอียดแต่ละสมรรถนะแสดงดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 องค์ประกอบของฐานสมรรถนะของผู้เรียนทั้ง 6 สมรรถนะหลัก

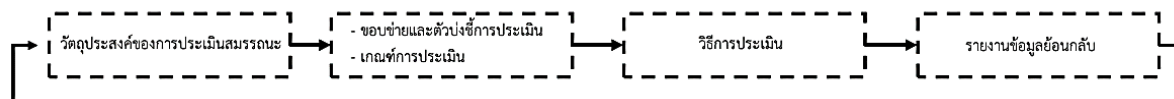
สมรรถนะหลัก	องค์ประกอบ
สมรรถนะการจัดการตนเอง	- การเห็นคุณค่าในตนเอง - การมีเป้าหมายในชีวิต - การจัดการอารมณ์และความเครียด - การจัดการปัญหาและภาวะวิกฤต
สมรรถนะการคิดขั้นสูง	- การคิดอย่างมีวิจารณญาณ - การคิดเชิงระบบ - การคิดสร้างสรรค์ - การคิดแก้ปัญหา

สมรรถนะการสื่อสาร	- การรับสารอย่างมีสติและถอดรหัสเพื่อให้เกิดความเข้าใจ - การรับส่งสารบนพื้นฐานความเข้าใจและความเคารพในความคิดเห็นและวัฒนธรรมที่แตกต่าง - การเลือกใช้กลวิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม	- ด้านการเป็นสมาชิกทีมที่ดี และมีภาวะผู้นำ - ด้านกระบวนการทำงาน แบบร่วมมือรวมพลัง - ด้านการสร้างความสัมพันธ์ และจัดการความขัดแย้ง
สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง	- พลเมืองรู้เคารพสิทธิ - พลเมืองรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ - พลเมืองมีส่วนร่วมอย่างมีวิจารณญาณ - พลเมืองผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง
สมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน	- การเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นบนโลกและในเอกภพ - การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์เพื่อการอยู่ร่วมกันกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน - การสร้าง ใช้ และรู้เท่าทันวิทยาการเทคโนโลยี - การมีคุณลักษณะทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สำหรับการเข้าใจระบบธรรมชาติและการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

จากตารางที่ 1.1 สอดคล้องกับเนื้อความสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะผู้เรียน และจากการสัมภาษณ์ทำให้ผู้พัฒนาได้มีการหนดตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินฐานสมรรถนะ ซึ่งได้สร้างเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์ทั่วไป (General Rubrics) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละประเด็นเป็น 2 ถึง 3 ระดับคะแนน คือ 0 1 2 และ 3 แล้วนำเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์ทั่วไป ไปสร้างเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบรูบริกส์จำเพาะ (Specific Rubrics) เพื่อใช้สำหรับการประเมินฐานสมรรถนะแต่ละด้าน

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

ผู้ศึกษาได้กำหนดองค์ประกอบและขอบข่ายการพัฒนารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะผู้เรียน ยุคชีวิตวิถีถัดไป ตามแนวคิดของ Nevo (1998) ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) และฤกษ์ มุขแก้ว (2565) โดยนำแนวคิดดังกล่าวกับผลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบการประเมิน ดังภาพประกอบที่



ภาพที่ 1.1 การออกแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

จากภาพประกอบ 1.1 ได้มีการนำองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ มาออกแบบเกณฑ์ประเมินตามตัวบ่งชี้ ในแบบบริกส์ทั่วไป (General Rubrics) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละประเด็นเป็น 2 ถึง 3 ระดับคะแนน คือ 0 1 2 และ 3 แล้วนำเกณฑ์การให้คะแนนแบบบริกส์ทั่วไป ไปสร้างเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบบริกส์จำเพาะ (Specific Rubrics) เพื่อใช้สำหรับการประเมินฐานสมรรถนะแต่ละด้าน

จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติของรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ต่อรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป

สมรรถนะหลัก	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้		
	ต่อรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
สมรรถนะการจัดการตนเอง	4.67	0.00	มากที่สุด
สมรรถนะการคิดขั้นสูง	5.00	0.00	มากที่สุด
สมรรถนะการสื่อสาร	4.67	0.58	มากที่สุด
สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	มากที่สุด
สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง	4.33	0.00	มาก
สมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน	4.00	0.22	มาก
รวม	4.61	0.29	มากที่สุด

จากตารางที่ 1.2 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป ในทุกสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด มีเพียงสมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และสมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืนที่อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาภาพรวมของ

รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, $S.D. = 0.29$)

ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้และหาประสิทธิภาพผลการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย ทำให้ได้รูปแบบการประเมินที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำไปสร้างเป็นรูปแบบการประเมินสมรรถนะภายในแผนการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับบทเรียนอีเลิร์นนิ่ง (Active Blended E-Learning Plus: ABEL⁺) และทดลองใช้เพื่อหาประสิทธิภาพ จากความพึงพอใจของผู้เรียนต่อการใช้งานรูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคปกติถดถอย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย ของผู้เรียนกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็นประเมิน	ความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
สมรรถนะกับกิจกรรมการเรียนรู้	4.71	0.22	มากที่สุด
ข้อบ่งชี้และตัวบ่งชี้การประเมิน	4.50	0.55	มาก
เกณฑ์การประเมิน	4.67	0.58	มากที่สุด
วิธีการประเมิน	4.50	0.55	มาก
การรายงานผลการประเมิน	4.67	0.58	มากที่สุด
การให้ข้อมูลย้อนกลับ	4.33	0.82	มาก
รวม	4.56	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 1.3 พบว่า ผู้เรียนความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย ในด้านสมรรถนะกับกิจกรรมการเรียนรู้ เกณฑ์การประเมิน และการรายงานผลการประเมิน ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านข้อบ่งชี้และตัวบ่งชี้การประเมิน วิธีการประเมิน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, $S.D. = 0.33$)

ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละรายการและผลการประเมินภาพรวมมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นรูปแบบประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถดถอย ที่มี “ประสิทธิภาพ”

สรุปและอภิปรายผล

องค์ประกอบ และกำหนดเส้นภาพพัฒนาการฐานสมรรถนะ

ผลการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการตนเอง สมรรถนะการคิดขั้นสูง สมรรถนะการสื่อสาร สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง และสมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 21 ตัวชี้วัด ดังนี้

สมรรถนะการจัดการตนเอง มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีเป้าหมายในชีวิต การจัดการอารมณ์และความเครียด และการจัดการปัญหาและภาวะวิกฤต

สมรรถนะการคิดขั้นสูง มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดเชิงระบบ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดแก้ปัญหา

สมรรถนะการสื่อสาร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับสารอย่างมีสติและถอดรหัสเพื่อให้เกิดความเข้าใจ การรับส่งสารบนพื้นฐานความเข้าใจและความเคารพในความคิดเห็นและวัฒนธรรมที่แตกต่าง และการเลือกใช้กลวิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร

สมรรถนะการรวมพลังทำงานเป็นทีม มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเป็นสมาชิกทีมที่ดี ด้านกระบวนการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง และด้านการสร้างความสัมพันธ์และจัดการความขัดแย้ง

สมรรถนะการเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ พลเมืองรู้เคารพสิทธิ พลเมืองรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ พลเมืองมีส่วนร่วมอย่างมีวิจารณญาณ และพลเมืองผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะการอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นบนโลกและในเอกภพ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เพื่อการอยู่ร่วมกันกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน การสร้าง ใช้ และรู้เท่าทันวิทยาการเทคโนโลยี และการมีคุณลักษณะทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สำหรับการเข้าใจระบบธรรมชาติและการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

รูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

รูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน มีการออกแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียนไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ของปรการประเมินสมรรถนะ (2) ขอบข่าย ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน (3) วิธีการประเมิน และ (4) รายงานข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งได้มีการนำองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ มาออกแบบเกณฑ์ประเมินตามตัวบ่งชี้รู้ ในแบบบริกส์ทั่วไป (General Rubrics) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละประเด็นเป็น 2 ถึง 3 ระดับคะแนน คือ 0 1 2 และ 3 แล้วนำเกณฑ์การให้คะแนนแบบบริกส์ทั่วไป ไปสร้างเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบบริกส์จำเพาะ (Specific Rubrics) เพื่อใช้สำหรับการประเมินฐานสมรรถนะแต่ละด้าน พบว่า รูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการทดลองใช้และหาประสิทธิภาพรูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียน

การนำรูปแบบการประเมินผลฐานสมรรถนะของผู้เรียนไปทดลองใช้ควบคู่กับแผนการจัดการเรียนรู้ ตามแนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติ ถัดไป อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น รูปแบบประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไปที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้น “มีประสิทธิภาพ”

การนำไปใช้ประโยชน์

รูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะในยุคความปกติถัดไป มีการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายระดับมัธยมศึกษา โดยเก็บข้อมูลในช่วงชีวิตวิถีถัดไป (Next Normal) อาจทำให้ผลการนำนวัตกรรมไปใช้แตกต่างกันตามบริบทและข้อจำกัดของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นควรมีการศึกษาและปรับพัฒนารูปแบบการประเมินฐานสมรรถนะให้เหมาะสมกับบริบท บุคคล และช่วงเวลา

เอกสารอ้างอิง

- Karalis T. (2020). Planning and evaluation during educational disruption: lessons learned from COVID-19 pandemic for treatment of emergencies in education. *European Journal of Education Studies*, 7(4): 125-142.
- Nevo, D. (1983). The conceptualization of educational evaluation: An analytical review of the literature. *Review of educational research*, 53(1), 117-128.
- UNESCO. (2020). *COVID-19 and higher education: Today and tomorrow*. Retrieved on 3 November 2023, from <http://www.iesalc.unesco.org/en/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-EN-090420-2.pdf>.
- กฤษณะ มุขแก้ว. (2565). การพัฒนารูปแบบการวัดประเมินสมรรถนะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต สังกัดสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ป.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิตติศักดิ์ ชูวงศ์ และคณะ. (2566). การเรียนรู้แบบผสมผสานเชิงรุก ตามแนวคิดทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ร่วมกับ บทเรียนอีเลิร์นนิ่ง (Active Blended E-Learning Plus: ABEL+) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ ความพึงพอใจ ต่อการเรียนวิทยาศาสตร์ ภายหลังวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของ โรงเรียนเครือข่ายวิจัยและพัฒนา. ขอนแก่น: โรงเรียนกัลยาณวัตร.
- กิตติศักดิ์ ชูวงศ์. (2565). *ABEL+ Education (Active Blended Electronic Learning Plus Education)*. ขอนแก่น: โรงเรียนกัลยาณวัตร.
- ตริณัฐ เทียนทอง. (2564). สารจากผู้บริหาร โครงการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นจาก <https://cbethailand.com>.
- ธนาวิทย์ คงประเสริฐผล. (2565). พฤติกรรมการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ หลังเปลี่ยนผ่านจากยุค New Normal สู่ Next Normal. *วารสารโรงเรียนสาธิต มศว ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)*. 72-76.
- พัชรินทร์ ชมภูวิเศษ. (2559). *การวัดและประเมินผลการศึกษา*. อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2563). *การออกแบบการเรียนรู้ใน New Normal*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

AHIMSA COMMUNICATION PATTERNS AS A COUNTER TO HATE SPEECH ON SOCIAL MEDIA

I Gede Sutarya^{1*}, I Made Adi Surya Pradnya^{2*}

^{1-2*}Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar

Email: igedesutarya20@gmail.com

Abstract

Hate speech on social media has become a common phenomenon, as users feel free to bully others. This phenomenon is a serious problem for religious institutions that must practice religious disciplines in dealing with hate speech, so it is very important to reveal the communication patterns of the Parisada Hindu in dealing with hate speech. This article aims to reveal hate speech directed at Parisada, Parisada's response, and its communication patterns in addressing such speech. To reveal this, a qualitative approach was used through observation and interviews. The data were analyzed descriptively and interpretatively using qualitative methods. The results show that Parisada has established an ahimsa communication pattern, which is part of a constructive communication pattern. This communication pattern is relevant in the digital era to build public awareness.

Keywords: Hate Speech, Positive Response, Communication Pattern

Introduction

Hate speech attacks also target religious institutions on social media, as social media is a medium for venting various grievances. The Parisada Hindu Dharma Indonesia (PHDI), hereafter referred to as Parisada, has experienced hate speech attacks on various Hindu religious issues, such as the sampradaya issue. Parisada responded to these attacks with social media posts. These responses address various issues that attack the institution. Therefore, Parisada is also busy responding to various hate speech attacks on social media.

Garland et al. (2022) argue that positive responses can foster civil communication, whereas Yu et al. (2022) note that such responses must be contextualized to be more effective. Bonaldi et al. (2022) state that this context must

be built through constructive narratives. Therefore, in addressing hate speech, appropriate positive responses must be developed through constructive narratives. This outlines the elements of a hate speech response: positivity, context appropriateness, and constructive narratives. These elements are the building blocks of constructive communication in responding to hate speech.

These studies indicate that Parisada's responses to hate speech must be constructive. Therefore, there is an important issue regarding hate speech and Parisada's response: constructive communication. This issue is important because responses to various forms of hate speech often target social institutions, so it is necessary to identify patterns of response that foster constructive communication. This is why this article examines hate speech, responses, and patterns of constructive communication in the Parisada case.

Parisada is a Hindu institution obligated to provide guidance to all Hindus. Therefore, its responses to hate speech are positive and well-argued, thus serving as a good model of communication. This communication pattern is expected to be based on the Hindu teaching of Ahimsa, thereby providing a new dimension to communication on social media, which has been characterized by mutual attacks. Therefore, the relationship between hate speech and positive responses is expected to produce a new pattern of communication on social media.

Literature Review

Social media has expanded the public communication space so that almost everyone has access to media. This expansion has also increased the spread of hate speech from various groups in society. This can damage social cohesion and the quality of public discourse because hate speech includes expressions that attack individuals or groups based on identities such as race, religion, or gender, and can encourage stereotypes and disinformation. In this context, the expansion of media access diminishes the quality of public discourse, which should be constructive but is instead divisive.

This requires a positive response to foster constructive communication. In response to this phenomenon, the counter-speech approach—that is, direct

responses to hate speech—is regarded as a non-repressive strategy with the potential to foster more peaceful and less polarized communication. Research by Garland et al. (2022) confirms that citizen-generated counter-speech is a promising strategy for combating hate speech and promoting more peaceful discourse. A longitudinal study of more than 131,000 political conversations on Twitter shows that organized counter-speech can help suppress hateful rhetoric in online discourse.

These findings show that positive communication not only functions as a defensive response but also as a mechanism for forming more constructive communication norms. Recent experimental research by Gennaro et al. (2025) shows that counter-speech strategies that encourage perpetrators to adopt minority-group perspectives increase the likelihood that xenophobic messages are deleted and reduce support for such messages.

Furthermore, counter-speech can also influence audience behavior by reducing the visibility and amplification of hate speech on social media. These results reinforce the argument that empathy-based and socially perspective responses are effective forms of positive communication in reducing intergroup hostility. The practice of positive communication in Hindu society is interesting, as it is a society that upholds the values of Ahimsa (non-violence), but articles on this topic are still rare.

Table 1.
Summary of Previous Studies

N o	Researcher & Year	Research Objective	Method	Key Findings	Relevance to Positive Communication
1	Garland et al., 2022	To analyze the effectiveness of counter-	Longitudinal analysis of 131,366	Counter-speech—especially when	Demonstrates that positive responses can shape more

		speech in reducing hate speech on Twitter	political conversations	organized—has the potential to suppress hateful rhetoric and encourage more peaceful discourse	civil communication
2	Vraga et al., 2019	To examine the relationship between exposure to hate speech and communication behavior	Two-wave survey (N = 1,493)	Exposure to hate speech is associated with a tendency to avoid political discussions	Indicates the importance of positive communication in maintaining public participation
3	Yu et al., 2022	To examine the role of conversational context in detecting hate speech and counter-speech	Reddit-based dataset + linguistic analysis and neural models	Conversational context strongly determines whether a message is interpreted as hate speech or counter-speech	Positive responses must consider context to be effective
4	Bonaldi et al., 2022	To develop a multi-turn	Human-machine	Counter-narratives are	Supports the use of

		dialogue dataset to counter hate speech	collaboration in conversational data development	considered effective tools used by organizations to respond to hate speech	constructive narratives as a communication strategy
5	Saha et al., 2022	To generate more polite and emotionally positive counter-speech using AI models	Generative model with attribute control (politeness, detoxification)	Politeness increased by approximately $\pm 15\%$ and positive emotion by $\geq 10\%$	Shows that polite language strengthens positive responses
6	Bonaldi et al., 2023	To improve counter-narrative quality using attention regularization techniques	Transformer model adaptation	The model produces more diverse and effective narratives for addressing different hate targets	Reinforces the role of adaptive communication strategies in positive responses

This article matrix shows research on positive communication through counter speech, but there has been no research developing counter speech based on ahimsa. Similar research focuses on non-violent communication (Kiritchenko, Nejadgholi & Fraser; 2020). This communication requires a person to speak honestly while still considering the other party and listening with compassion. This makes this research novel, particularly in the context of Parisada's efforts to combat hate speech. This

novelty makes the article interesting for discussing how to build positive communication based on Ahimsa.

Method

The relationship among hate speech, responses, and patterns of positive communication can be examined qualitatively through social media communication. Therefore, this article employs observation and literature review as data collection techniques. The results of the observation are reported in the mass media, and the results of the literature review are reported in the literature, connecting these various statements. These two data collection results are compiled for analysis.

The analysis uses qualitative data analysis techniques, which begin with describing social media statements based on topics. These statements are coded based on topics. The codes are interpreted by connecting one code to another. This interpretation produces a relationship between the themes of hate speech and responses. These relationships are interpreted to produce communication patterns, which are the results of this article. Therefore, this data analysis uses descriptive and interpretive techniques.

Results

In the last five years (2020–2025), Parisada Hindu Dharma Indonesia (PHDI), hereafter referred to as Parisada, has been subjected to hate speech attacks on social media (Facebook). These attacks occurred because Parisada did not issue a letter prohibiting Hindu religious minority groups called Sampradaya. Intisari Hindu Dharma I (<https://www.facebook.com/share/183fAAZ2YE/>) attacked PHDI and its administrators with various accusations. The Bali Social Media Parliament also attacked Parisada with similar accusations (<https://www.facebook.com/share/p/1DKAGrW2d/>). One of the accusations was that PHDI was protecting foreign Sampradaya. These attacks occurred because PHDI did not disband Hindu minority groups known as foreign Sampradaya.

The social media attacks questioned Parisada's refusal to disband the Sampradaya group. Some of these attacks included "Unite...clean PHDI of foreign transnational ideological agents" (Komponen Rakyat Bali, 19/11/2022). These writings

are also accompanied by banners rejecting the Parisada's majaya-jaya ceremony in Besakih, Karangasem (Agungwirawan, 1/19/2021). Wilis (September 19, 2021) wrote, "IF THE PHDI CONTINUES TO INSIST ON DEFENDING TRANSNATIONAL FOREIGN TRADITIONS, THEN IT IS BETTER FOR US TO FORM A MAJELIS HINDU NUSANTARA (Hindu Council of the Archipelago) AND JUST LET THE OLD PHDI BECOME A NEST FOR FOREIGN TRADITIONS." These social media attacks were directed at Parisada.

The social media content blamed Parisada for not wanting to dissolve the Sampradaya. This content prompted recommendations to establish a new Hindu council. The new council was then formed under the name PHDI Pemurnian, but this new institution did not receive recognition from the Indonesian court because it was formed through a meeting that was not considered valid (Detik Bali, 25/1/2026). The failure to form a new council led to even more social media attacks with various issues being stirred up by anti-Parisada groups.

These attacks compelled Parisada to issue a clarification, as unchecked, they could damage its reputation. Parisada's clarification concerned its authority to regulate the lives of Hindus to ensure their unity. The prohibition of minority groups is the authority of the state, which is based on the principles of freedom of religion and belief. Parisada's responses consistently urge Hindus to prioritize unity, as unity is the primary strength. Therefore, Parisada's responses foster togetherness and unity.

On December 8, 2025, for example, I Ketut Donder, a Parisada activist, shared a speech by the Chairman of Parisada, Wisnu Bawa Tenaya, which appealed for unity among Hindus, likening unity to sticks united that can be useful for cleaning dirt. Other responses from Parisada center on calls for unity of this kind, as Hindu roles extend to environmental conservation, waste management, and behavioral change. I Ketut Budiasa, General Secretary of PHDI, wrote in 2022 that God is *Prajnanam Brahman* (consciousness) and that everyone has the right to have a God according to their own consciousness. He continued his statement with a quotation from the Gita: "Whichever path is taken, I accept." This statement shows protection for all Hindus.



Source: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=120402614193750>

Picture 1: State of General Secretary Parisada

These responses from Parisada show its attitude as a protector, because it suggests maintaining unity. Other than that, Parisada remains silent in response to various issues that attack it. However, Parisada has prevailed in every lawsuit filed against it, winning 10 times. Therefore, Parisada appears unwilling to be provoked into playing with issues; it remains silent and responds only to matters of substance related to its duties and obligations, such as lawsuits that must be addressed.

Table 2
Issues and Responses of Parisada to Hate Speech

No.	Hate Speech	Response	Coding
1	Protection of Sampradaya	Maintain unity	Awareness-building
2	Sampradaya organization administrators	No response	Silence
3	Formation of a rival Parisada	Legal process	Awareness-building
4	Legal lawsuit	Legal defense	Awareness-building

Sources: Observation on Facebook

Parisada's responses to various forms of hate speech are awareness and silence. Awareness and silence are strategies for achieving maturity in conflict. An example is the legal process, which is part of conflict maturation. This maturation arises from the tendency for hate speech to be violent in nature on social media. This violence is countered through legal channels, because the law is the only recourse when conflict cannot be resolved through negotiation.

Discussion

Parisada employs counter-speech to raise awareness in response to hate speech directed at the institution. This is done because the institution seeks to build maturity in conflict resolution, ensuring that discourse is addressed with awareness and that legal measures are countered with legal measures. This is evident in the discourse of awareness and in the legal measures taken by Parisada in responding to lawsuits from rival institutions. This indicates that Parisada seeks to raise awareness of hate speech on social media, thereby making the institution's commitment to Hindu awareness evident in its social media behavior.

This behavior on social media demonstrates the main discipline in Hindu teachings, namely Ahimsa, because hurtful words are also considered violent behavior. The application of Ahimsa in social media behavior is considered positive for building positive thoughts. Bonaldi et al. (2022) state that counter-narratives are an effective tool for organizations to respond to hate speech. Therefore, counter-narratives such as *Prajnanam Brahman*, as articulated by Budiasa (2022), serve as tools for responding to hate speech. This tool is based on Ahimsa because it does not directly attack but builds a constructive narrative.

This constructive narrative aligns with the Parisada's duties and obligations to protect Hindus by raising awareness of Hindu values. Hindu values emphasize tolerance towards other communities and fellow Hindus. This tolerance is an effort to uphold Hindu discipline, known as Yama. Yama comprises five parts: *ahimsa* (nonviolence),

satya (truthfulness), *asteya* (nonstealing), *brahmacarya* (diligence in learning), and *aparigraha* (simplicity). *Ahimsa* is the foundation for building a constructive narrative.

This strong foundation of *ahimsa* has enabled the *sampradaya* conflict in Bali to proceed peacefully. There has been no violence whatsoever, and therefore no casualties. The only actions that have occurred are the filing of mutual police reports and lawsuits. Such actions remain reasonable, as they fall within the bounds of Indonesian law. This proves that the *ahimsa* communication movement is capable of building constructive problem-solving through legal mechanisms. These legal mechanisms are civilizing mechanisms in modern society; therefore, the Parisada *Ahimsa* movement has broad implications for the construction of a civilized modern society.

This construct of a civilized modern society is a construct of society through communication. Nonviolent communication (Kiritchenko, Nejadgholi, & Fraser; 2020) requires a person to speak honestly while still considering the other party and listening with compassion. This kind of nonviolent communication, practiced by Parisada, is speaking honestly and listening with compassion. Speaking honestly means providing understanding in accordance with the scriptures. Listening means learning to understand people's complaints. These efforts by Parisada are a form of non-violent communication.

This form of nonviolent communication is an appropriate communication pattern amid the harshness of bullying on social media because it incorporates a awareness dimension. This dimension of awareness contributes to societal enlightenment. The enlightenment of society is the duty of the state, so non-violent communication makes a major contribution to the enlightenment of a nation. Therefore, state elements should adopt this nonviolent communication pattern as a social communication model, because it fosters a society that is constructive toward the various changes that occur.

Conclusion

Constructive communication through awareness is an effective strategy for countering bullying on social media, as these platforms provide space to create

constructive narratives. Constructive narratives, such as awareness fostered through positive writing, are elements of nonviolent communication. Other elements include efforts to fight through the legal channels that apply in a country. Therefore, nonviolent communication requires strong intellectual abilities, enabling one to engage with narratives and prepare legal cases.

The development of constructive narratives contributes significantly to the art of communication on social media, as these platforms often involve short messages. In fact, social media also provides links and distributes pamphlets, as Parisada does. These links and pamphlets can be used to build constructive narratives, because responding with short answers will take time and energy. Therefore, broader social media spaces are needed to address various forms of bullying to build an awareness movement.

This awareness movement has not been surveyed among Hindus due to time constraints. These time constraints meant that this study only focused on media content. Therefore, further research is recommended to conduct a survey on this non-violent communication. This survey will contribute to this study by strengthening the findings on nonviolent communication through the use of constructive narratives.

References

- Bonaldi, H., Attanasio, G., Nozza, D., & Guerini, M. (2023). Weigh your own words: Improving hate speech counter narrative generation via attention regularization. <https://aclanthology.org/2023.cs4oa-1.2/>
- Bonaldi, H., Dellantonio, S., Tekiroglu, S. S., & Guerini, M. (2022). Human-machine collaboration approaches to build a dialogue dataset for hate speech countering. <https://aclanthology.org/2022.emnlp-main.549/>
- Garland, J., Ghazi-Zahedi, K., Young, J. G., Hébert-Dufresne, L., & Galesic, M. (2022). Impact and dynamics of hate and counter speech online. *EPJ Data Science*, 11(3). <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-021-00314-6>
- Kiritchenko, S., Nejadgholi, I., & Fraser, K. C. (2021). Confronting abusive language online: A survey from the ethical and human rights perspective. *Journal of Artificial*

Intelligence Research, 71, 431–478. <https://www.researchgate.net/publication/347796689>

Saha, P., Singh, K., Kumar, A., Mathew, B., & Mukherjee, A. (2022). CounterGeDi: A controllable approach to generate polite, detoxified and emotional counterspeech. <https://www.ijcai.org/proceedings/2022/0716.pdf>

Vraga, E. K., et al. (2019). Perceived exposure to and avoidance of hate speech in various communication settings. *Telematics and Informatics*, 44, 101263. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.101263>

Yu, X., Blanco, E., & Hong, L. (2022). Hate speech and counter speech detection: Conversational context does matter. <https://aclanthology.org/2022.naacl-main.433/>

Media Social References

Agungwirawan (19/1/2021). <https://www.facebook.com/groups/574361186524971/> . Accessed February 3, 2026.

Budiasa, I Ketut. (2022). <https://www.facebook.com/photo/?fbid=120402614193750> . Accessed February 11, 2026.

Detik Bali. (25/1/2026). Parisada Hindu Dharma Indonesia Menang Gugatan Ke-10 atas PHDI MLB. <https://apps.detik.com/detik/> . Accessed February 9, 2026.

Donder, I Ketut. (8/12/2025). <https://www.facebook.com/ketut.donder.9/posts/> . Accessed Februari 9, 2026.

Inti Sari Hindu I. (2021 – sekarang). <https://www.facebook.com/share/183fAAZ2YE/> . Accessed February, 5, 2026.

Komponen Rakyat Bali (19/11/2022). <https://www.facebook.com/reel/493149726126414>. Accessed February, 3, 2026.

Parlemen Medsos Bali. (2021 – sekarang). <https://www.facebook.com/share/p/1DKAGrsW2d/> Accessed Februari 6, 2026.

Wilis (19/9/2021). <https://www.facebook.com/groups/574361186524971/> . Accessed February 3, 2026.

Biodata

1.Prof.Dr. I Gede Sutarya, SST.Par.,M.Ag, full professor of tourism studies Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Lectures in spiritual and religious

tourism fields. Wrote some articles in some national and international journals, include scopus journal.

2.Dr. I Made Adi Surya Pradnya, associate professor of Hindu philosophy Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Wrote some articles in some national and international journals.

AHIMSA AS A PREVENTIVE MODEL AGAINST THE ESCALATION OF HATE SPEECH CONFLICTS ON SOCIAL MEDIA

I Made Adi Surya Pradnya^{1*}, I Gede Sutarya^{2*}

^{1-2*}Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar

Email: suryapradnya.edu@gmail.com

Abstract

Hate speech on social media is widespread, often beginning with individuals and escalating into broader conflicts. Prevention needs to be done in a more elegant way, namely, without violence; in this case, it is called Ahimsa. The purpose of this study is to identify the forms of hate speech and responses to non-violent hate speech, thereby cutting the pattern of hatred on social media. The method used is qualitative, with a case study approach focusing on Nitizen Knetz and SEAbings. Data collection was carried out through observation of social media X and literature reviews. The results of the study show that Ahimsa, as a preventive model for the escalation of hate speech conflicts on social media, is very effective and can serve as a role model for hate speech, not only on social media but also in daily life. The implications of this research provide humanist value in all situations and conditions and can be used as a necessity for the government and related institutions.

Keywords: Ahimsa; Preventive Model; Escalation; Hate Speech; Social Media

Introduction

Social media functions as a new public space that facilitates cross-identity interactions, including national, ethnic, religious, and cultural ones. However, this openness also leads to an increase in hate speech based on stereotypes and racism. Hate speech includes expressions that promote discrimination, violence, and the exclusion of individuals or groups based on identity characteristics such as race, gender, religion, or sexual orientation (Marolla-Gajardo & Lozano-Mas, 2025). This research is important because the phenomenon of hate speech on social media has

developed into a collective identity-based conflict that triggers social escalation. Groups exacerbate conflicts when they perceive the actions of other groups as violations of their values (van Zomeren et al., 2024). Academically, this study fills a gap in the research by introducing a social-theological perspective into the analysis of hate speech. In practice, this research proposes a prevention model grounded in the value of Ahimsa, relevant to strengthening digital communication ethics and maintaining the cohesion of multicultural societies.

Previous research on the prevention of hate speech has been extensive, including in the fields of law and government policy (Alkrisheh et al., 2024; Khater, 2024). There are also studies on digital religious authority (Siler & Karsli, 2024). Studies on hate speech detection as a form of prevention (Islam et al., 2024). Additionally, some examine its impact on social life and the breakdown of interfaith relationships (Chala, 2024), along with many other studies on hate speech prevention on social media. However, prevention through response models of non-violence has not been widely researched. Based on this, it is necessary to examine this study to develop a non-violent approach to preventing the escalation of hate speech, namely the teachings of Ahimsa.

This research aims to examine the form of hate speech circulating among KNetz netizens and SEAbings in February 2026. The hate speech, which originated from a K-POP concert, evolved into racist attacks on social media. Additionally, this study investigates the preventive responses of SEAbings netizens to racist attacks, which are responded to not with violence but in a humorous manner that provides entertainment, thereby disrupting the pattern of hatred on social media. Twitter users demonstrate that messages addressing hate speech with an empathetic approach can eliminate hate speech (Hangartner et al., 2021).

This research proposes ahimsa as a preventive model against the escalation of hate speech conflicts on social media. Because ahimsa not only explains physical violence but also its principles and philosophy as a form of social theology that can foster a non-reactive disposition to dampen the escalation of conflict. Through observation on social media X and literature review. Thus, cutting off the flow of digital violence can create digital peace.

Literature review

Research on the prevention of hate speech has been widely conducted across various scientific fields. A study on managing hate-filled content on Twitter using an ensemble model that combines BiLSTM and BiGRU to improve accuracy and prediction robustness effectively detects and prevents harmful online behaviour, helping create a safer, more inclusive digital space (Kentmen-Cin, 2025). Another study utilised four different pre-trained deep learning models: (i) Ensemble Deep Learning Model, (ii) Multilingual BERT Model, (iii) Arabic BERT Model, and (iv) ALBERT Model to detect hate speech and offensive language in Arabic text (Al-Jarrah et al., 2024). Furthermore, a study examined hate speech from a gender perspective in the field of education. The findings indicate an urgent need for curriculum reform in teacher training to effectively address hate speech (Marolla-Gajardo & Diez-Bedmar, 2024). These studies demonstrate that hate speech on social media has become an important research topic; efforts are needed to prevent it and foster peace.

Previous research tends to focus on strengthening the law to prevent hate speech actions. An example study (Alkrisheh et al., 2024) promotes a culture of global tolerance. It addresses various manifestations of discrimination and racism through legal protections regulated in Federal Law No. 34 of 2023 concerning the Eradication of Discrimination, Hatred, and Extremism. Furthermore, Federal Law No. 34 of 2021, which deals with the eradication of rumours and cybercrime, further reinforces this legal framework. Similarly, the study (Khater, 2024) suggests establishing a special international supervisory body in the fields of media and education. This body is tasked with following up on all published materials and educational curricula, and encouraging them to include content that supports acceptance of others and harmonious religious coexistence. The aim is to ensure that such content is free from messages of religious hatred.

Although many studies have been conducted on models or methods to prevent hate speech on social media, such as applications that filter hate speech, legal measures to deter offenders, and policies to establish institutions that oversee actions related to racism, hate speech, and discrimination, however, there is something

that has been overlooked, namely prevention without resorting to non-violent movements, without emotion, and prevention through religious teachings, such as ahimsa. Movements carried out with individual awareness then become collective efforts to prevent hate speech on social media.

This research fills a gap by providing a preventive model through the nonviolent movement of Ahimsa. This movement is highly effective in preventing the escalation of hate speech conflicts on social media. Not everything is responded to with emotional or reactive actions, but with this perspective, the cycle of hatred on social media can be broken. These steps are very effective in addressing tensions on social media.

Methods

This research focuses on Ahimsa as a preventive model against the escalation of hate speech conflicts on social media. The study observes hate speech conflicts between KNetz and Seabling on social media. The hate speech conflict is carried out by South Korean netizens against Southeast Asian netizens, beginning with a racist post that subsequently impacts conflicts on social media. This research employs a qualitative case study design. This approach allows for a deeper understanding of the hate speech conflict on the social media platform X, involving posts by KNetz netizens featuring photos of chimpanzee families used as provocative sarcasm. These posts received preventive responses from SEAbings netizens, who sent photos of chimpanzees, which were then cropped and responded to with funny, entertaining posts. The formal object of this study is social theology, specifically the teachings of Ahimsa, which will be used to further examine this doctrine as a preventive model against the escalation of hate speech conflicts on social media.

Data collection was conducted through non-participatory digital observation and literature review. The observation focused on the dynamics of hate speech conflicts between SEAbings and Knetz on platforms such as X (Twitter), paying attention to patterns of comment escalation, collective emotional responses, and forms of identity-based verbal aggression. The literature review was conducted on texts on hate speech, mental resilience, and the principle of Ahimsa. The theory used

is Pierre Bourdieu's habitus, which suggests that habitus can shape social patterns. In this context, habitus shapes social patterns in the digital world.

Data were analysed using thematic analysis through stages of data reduction, categorisation of reactive response patterns, and conceptual interpretation within the framework of Ahimsa and habitus theory. This analysis aims to identify how non-violent values can shape non-reactive dispositions in digital communication. The validity of the research was maintained through source triangulation between observation findings and literature review, resulting in a relevant conceptual model for preventive measures to strengthen mental resilience in the digital public space.

Result

1.1. Hate Speech Knetz vs SEAbings

The observation results show that hate speech originating with individuals is widespread and spreads across social media. In the digital era, hate speech content can threaten the role of social media as a space for public discussion (Lasser et al., 2025). A case study of hate speech conflicts between Knetz groups and SEAbings on social media was initiated by stereotypical comments about racism, which then triggered a collective response regarding national or cultural identity. The response continued to expand into aggressive discourse, accompanied by the mobilisation of group fanaticism. This pattern forms a reactive digital habitus, an aggressive movement that responds without clarification through mockery of posts or tweets.



Figure 1: Hate speech tweet from KNetz reposted by SEAbblings
(Source: platform X; @semangatdiriku; @tanyakanrl)

Figure 1 displays a tweet from a Twitter (X) account named "semangatX" (@semangatdiriku), which contains a screenshot from the social media platform X. The

original tweet was posted on 14 February 2026. The initial tweet originates from an account named "უმპარუმპა" (@umparum3) in Korean, then translated into Indonesian by Google as: "Lihatlah foto keluarga Indonesia ini ^^ Semua orang duduk bersama dengan gembira di hutan." English Translation ("Look at this photo of an Indonesian family. Everyone is sitting together happily in the forest."). Below the translated text is a photograph of a group of chimpanzees gathered in a forest. The photo depicts an Indonesian family, with several adult and juvenile chimpanzees sitting close together, some of whom appear to be interacting. In contrast, others seem to be observing their surroundings.

Next, the X account @tanyakanrl replied to @lamjolee, who posted a picture of a chimpanzee with its mouth open, along with a Korean tweet translated with Google Translate. "Wanita Asia Tenggara yang Marah". English translation ("Wanita Asia Tenggara yang Marah"). This post implicitly discusses stereotypes. The phrase 'Southeast Asian women who are angry' with an image of a chimpanzee opening its mouth as if angry could be a sarcastic and provocative visual representation of the reactions or perceptions in this context directed at SEAbings.

The observation results show that hate speech conflicts on the social media account X stem from a defensive attitude among individuals, which then becomes mass support, leading to an escalation of conflict. The spread of hate speech on social media, along with its psychological, social, and potential hate crime impacts, has caused concern among the community and policymakers (Pamirzad & Chen, 2025). Hate speech and toxic speech are the main mechanisms that not only aim to hurt others but also mark processes of exclusion and membership (Morales et al., 2025). Social media also has the potential to become a fertile ground for the spread of hatred and extremism (Schmitz et al., 2024). This demonstrates that hate speech has broad and escalating impacts.

Preventive Response to Hate Speech on Social Media

Responses to hate speech on social media can be either preventive or curative, depending on how it is addressed. In this context, SEAbings' responses to Indonesian family sarcasm, such as calling them 'chimpanzees', demonstrate a

preventive approach to avoid provocation and prevent escalation on social media. Before it escalates, SEAbings' netizens prefer to respond in a relaxed, humorous manner.

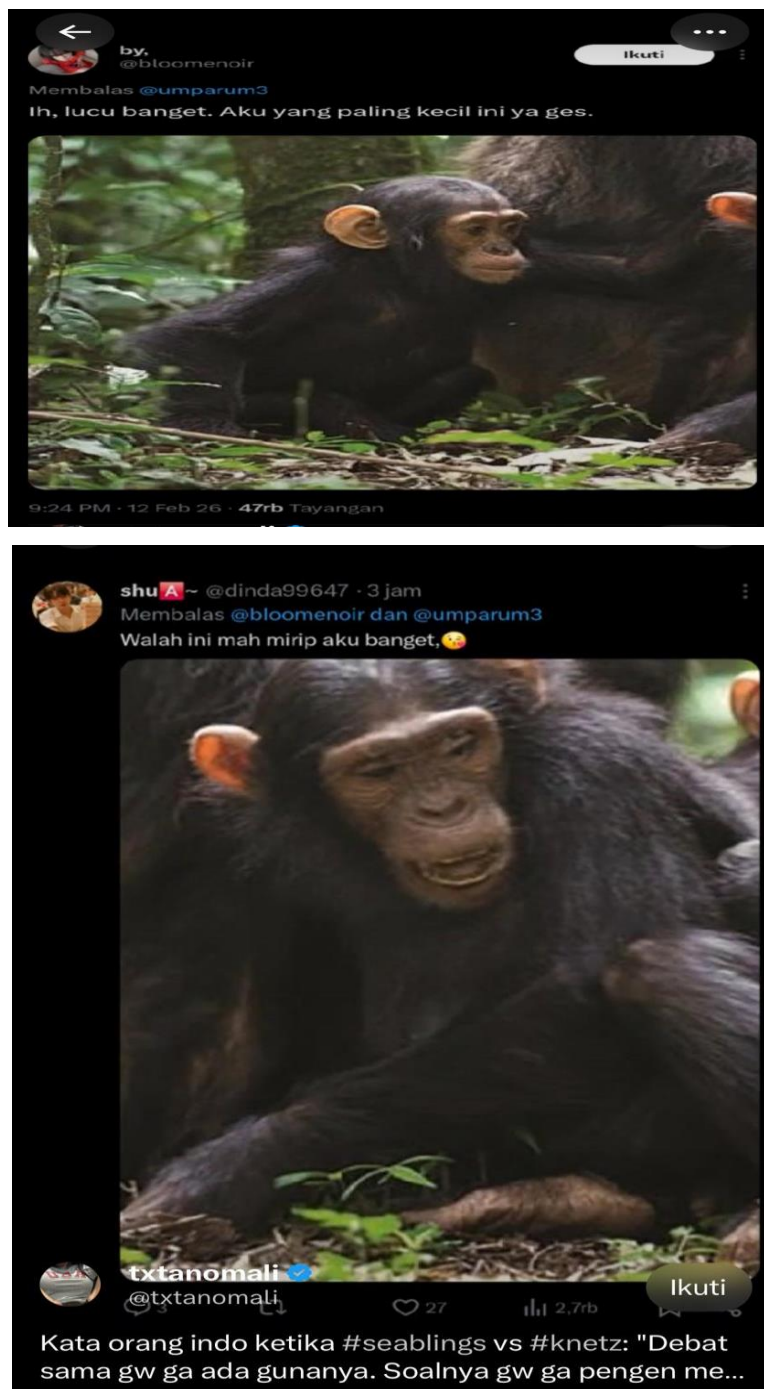


Figure 2: Preventive response of the SEAbings Indonesia Group

(Source: Social Media X @txtanomali)

Figure 2 shows SEAbings netizens responding casually and humorously by creating the same image of chimpanzees, without hate speech. This is a preventive measure against the escalation of hate speech between KNetz and SEAbings, which has been popular in February 2026.

Preventive response from X account @bloomenoir features a baby chimpanzee cropped from a family photo of chimpanzees posted by the KnetZ group. The baby chimpanzee has thick black fur, large protruding ears, and a curious facial expression. Behind the baby chimpanzee, a silhouette of a large adult chimpanzee, likely its mother, can be seen providing protection. In the image, there is a tweet accompanying the picture in Indonesian that reads, "Ih, lucu banget. Aku yang paling kecil ini ya ges." English translation ("Oh, so funny. I'm the smallest one here, right, sis?"). This sentence shows appreciation for the baby chimpanzee's cuteness and is more humorous.

Another preventive response to the escalation of hate speech conflicts from the SEAbings group on social media X comes from a user named "shu" (@dinda99647) and is replied to by other users (@bloomenoir and @umparum3). The response consists of a cropped photo from a Knetz post featuring a family of chimpanzees (Figure 1), followed by a tweet in the language: "Walah ini mah mirip aku banget, 🙄". English translation: Wow, this really looks just like me, 🙄. The emojis used indicate elements of humour or self-resemblance, suggesting that the image is of oneself. The response is very relaxed and entertaining, making the reader laugh.

The preventive response from SEAbings netizens aligns with the ahimsa role model, a movement of non-violence in responding to situations and conditions. In this study, it refers to non-violent actions against hate speech occurring on social media X. Although the attack involved mentioning racism by comparing chimpanzee families with Indonesian families, SEAbings netizens instead used edited and cropped chimpanzee photos, turning them into funny images with humorous tweets, thus avoiding being provoked into further hate attacks. Humour can also be used as a tool

to diffuse discourse and neutralise hate speech (Kostopoulou, 2015). Humour can influence social attitudes by diminishing the seriousness of hate speech and increasing its acceptance (Obermaier & Schmid, 2026).

Discussion

This research is a study on Ahimsa as a preventive role model against the escalation of hate speech conflicts on social media between the KNetz group and SEAbings. Ahimsa is a Sanskrit word meaning non-violence. In February 2026, hate speech emerged from South Korean netizens who identified as KNetz, while the Southeast Asian group identified as SEAbings. This began at a K-pop concert in Malaysia. During the concert, South Korean fans used large cameras to take photos, disrupting other attendees and violating concert rules. Although the South Korean fans apologised, KNetz started posting hate speech on social media, not only attacking Malaysian fans but also targeting Southeast Asia, including Indonesia. The reaction of Indonesian netizens to racist and provocative hate speech was not to respond with emotion but with jokes, funny posts, and entertainment. This is a form of prevention against the escalation of hate speech conflicts on social media.

SEAbings' response is a form of Ahimsa as a preventive model against the escalation of hate speech on social media. The principle of Ahimsa teaches non-violence in facing situations and conditions. Ahimsa is practised in thoughts, words, and actions. When SEAbings do not respond to racist and provocative hate speech, it means they have stopped the chain of violence on social media. This is a form of non-violent resistance awareness through responses of humour, jokes, and entertainment. It is a positive, non-reactive attitude that makes the opponent more annoyed and confused.

Compared to previous research, political science studies are more focused on online prevention mechanisms, counter-speech, alliances, and digital literacy as strategies to combat hatred in the social media era (Kentmen-Cin, 2025). Meanwhile, in this study, prevention is carried out consciously, starting from individuals, then becoming a social awareness in the form of a preventive model through actions of ahimsa and non-violent movements. The mechanism does not rely on rules or

political products, but on mass movements that utilise social media as entertainment to prevent hate speech.

This research signifies that ahimsa, as a form of spiritual teaching, can exist in the present era as a preventive model against the escalation of hate speech conflicts on social media. Therefore, ahimsa is no longer merely an individual moral ethic but is highly effective in mass or group prevention strategies that influence resistance without harming emotions or eliciting a reactive response. In a social context, this research represents a collective mechanism for maintaining peace without violence. In a religious context, the teaching of ahimsa is not only a sacred spiritual act but also a solution for preventing conflict escalation, such as hate speech on social media. In a cultural context, the teaching of ahimsa serves as a bridge between traditional and modern cultures, helping maintain harmony.

This research implies that ahimsa, as a preventive model against the escalation of hate speech conflicts between Knetz groups and SEAbings, represents a transformation from physical non-violence to digital non-violence. The findings serve as a humane form of prevention to maintain social harmony and shift reactive communication patterns to preventive ones. Although there is a perception that the preventive model of ahimsa is a form of silence, passivity, or normalisation in hate speech conflicts, it is necessary to re-implement this model, tailored to the specific context of the issue and aligned with an educational approach. This prioritises a culture of dialogue, thereby fostering peace and harmony.

Based on this study's findings, social media users can respond more calmly to hate speech, as reactive responses can escalate digital conflict. Therefore, break this pattern with positive replies or respond without giving responses that trigger wider conflict. To the government and religious leaders, teachings such as ahimsa can be recommended to the community about the importance of maturity in responding to hate speech in mass media. Thus, a happy, peaceful, and calm life can be realised within oneself and the social environment.

Conclusion

This research offers a lesson on the power of non-violence. Not all harsh actions are met with violence; instead, calm and empathetic responses are the best way to break longer patterns of anger. Ahimsa, as a preventive model proven effective in combating racism on social media through humorous, entertaining responses, becomes a way to make social media users happier and protect their mental health.

Ahimsa as a preventive model against the escalation of hate speech on social media is a strength built to shift the approach from repressive (punitive) to preventive (preventative). It offers a values-based prevention model by connecting social theology to digital media studies. Ahimsa, as a value within Eastern religious and cultural traditions, offers a contextual alternative to the dominant Western theory while demonstrating the potential for global contribution from a local perspective.

This research has limitations regarding the term 'non-violence,' or Ahimsa. Of course, it needs to be re-socialised so that this term can be recognised, even though it has been widely practised in daily life. Therefore, it should be re-examined by researchers using ahimsa as a preventive model against conflict escalation, not only in hate speech on social media but also in physical violence and ideologies that undermine global peace.

References

- Al-Jarrah, H., Al-Smadi, M., Hammad, M., & Shannaq, F. (2024). Using Deep Learning Techniques to Detect Hate and Abusive Language in Arabic Tweets. *International Journal of Intelligent Engineering and Systems*, 17(5), 553–569. <https://doi.org/10.22266/ijies2024.1031.43>
- Alkrisheh, M. A., Al-Katbi, S. O., & Al-Tkhayneh, K. M. (2024). the Criminal Confrontation for Crimes of Discrimination and Hate Speech: a Comparative Study. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(2), 138–162. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.2-a000210>
- Chala, G. (2024). Online hate speeches as threats to peace and deteriorations of unity and harmony intra-religion in the Ethiopian Orthodox Tewahedo Church (EOTC).

- Cogent Social Sciences, 10(1), 2359631.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2359631>
- Hangartner, D., Gennaro, G., Alasiri, S., Bahrich, N., Bornhoft, A., Boucher, J., Demirci, B. B., Derksen, L., Hall, A., Jochum, M., Munoz, M. M., Richter, M., Vogel, F., Wittwer, S., Wüthrich, F., Gilardi, F., & Donnay, K. (2021). Empathy-based counterspeech can reduce racist hate speech in a social media field experiment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 118(50), 1–3.
<https://doi.org/10.1073/pnas.2116310118>
- Islam, M. S., Rony, M. A. T., Ahammad, M., Alam, S. M. N., & Rahman, M. S. (2024). An Innovative Novel Transformer Model and Datasets for Safeguarding Religious Sensitivities in Online Social Platforms. *Procedia Computer Science*, 233, 988–997.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.288>
- Kentmen-Cin, C. (2025). Hate Speech on Social Media: A Systemic Narrative Review of Political Science Contributions. *Social Sciences*, 14(10).
<https://doi.org/10.3390/socsci14100610>
- Khater, M. (2024). Insulting Religions from the Perspective of International Law: A Descriptive and Analytical Study. *International Journal of Islamic Thought*, 25, 70–77. <https://doi.org/10.24035/ijit.25.2024.286>
- Kostopoulou, L. (2015). Translating culture-specific items in films: the case of interlingual and intersemiotic translation. *Punctum. International Journal of Semiotics*, 1(2), 53–67. <https://doi.org/10.18680/hss.2015.0016>
- Lasser, J., Herderich, A., Garland, J., Aroyehun, S. T., Garcia, D., & Galesic, M. (2025). Collective moderation of hate, toxicity, and extremity in online discussions. *PNAS Nexus*, 4(11), 1–12. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgaf369>
- Marolla-Gajardo, J., & Díez-Bedmar, M. del C. (2024). The Problem of Hate Speech: Beliefs of Chilean Students About Hate Speech with an Emphasis on Gender Perspectives. *Social Sciences*, 13(12), 1–19.
<https://doi.org/10.3390/socsci13120635>
- Morales, Esteban, Hodson, Jaigris, O’Meara, Victoria, Gruzdz, Anatoliy, & Mai, Philip. (2025). Online toxic speech as positioning acts: Hate as discursive mechanisms for othering and belonging. *New Media & Society*, 14614448251338492.

<https://doi.org/10.1177/14614448251338493>

Obermaier, M., & Schmid, U. K. (2026). Pay it Forward? How Target Group and Social Norms Affect Online Bystander Intervention. *Political Communication*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10584609.2025.2608808>

Pamirzad, Q. H., & Chen, Q. (2025). Unpacking the effects of user anonymity and user popularity on the intensity and diffusion of hate speech on Twitter (X) in Afghanistan. *Informacios Tarsadalom*, 25(3), 61–84. <https://doi.org/10.22503/inftars.XXV.2025.3.4>

Schmitz, M., Muric, G., Hickey, D., & Burghardt, K. (2024). Do users adopt extremist beliefs from exposure to hate subreddits? *Social Network Analysis and Mining*, 14(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s13278-023-01184-8>

Siler, A., & Karsli, B. (2024). Religious Hate Speech in a Networked Society: The Digital Pulpit Sheikhdome. *Hitit Theology Journal*, 23(2), 1114–1137. <https://doi.org/10.14395/hid.1511016>

van Zomeren, M., d’Amore, C., Pauls, I. L., Shuman, E., & Leal, A. (2024). The Intergroup Value Protection Model: A Theoretically Integrative and Dynamic Approach to Intergroup Conflict Escalation in Democratic Societies. *Personality and Social Psychology Review*, 28(2), 225–248. <https://doi.org/10.1177/10888683231192120>

บทบาทของพระครูสิริสารธรรมด้านภาวะผู้นำทางศาสนาและการพัฒนา
ชุมชนโคกสี ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
THE ROLE OF PHRA KHURU SIRISARANATHAM IN RELIGIOUS
LEADERSHIP AND COMMUNITY DEVELOPMENT
IN KHOK SI SUBDISTRICT, MUEANG DISTRICT,
KHON KAEN PROVINCE.

พระสมสนิท สนติโก (ลานสำลิด)^{1*}, ธนกร ชุสุขเสริม^{2*}, พระครูวุฒิชัยธรรมสาร^{3*}
Phra Somsanit Santiko (Lan Samlid)^{1*}, Thanakorn Chusuksaem^{2*},
PhraKruWutthithammasarn^{3*}

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศาสนาและปรัชญา
สาขาวิชาพระพุทธศาสนาเพื่อการพัฒนา

^{1-3*}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Master of Arts Program, Faculty of Religion and Philosophy

Major in Buddhist Studies for Development

^{1-3*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Corresponding Author's Email: yanidsvk888@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำของพระครูสิริสารธรรม (สมจิตร ปฐมิตโต) ในการพัฒนาชุมชนโคกสี ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยใช้แนวคิดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวคิดบทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำ และแนวคิดการพัฒนาชุมชนเป็นฐานในการวิเคราะห์ การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิชาการ และกรณีศึกษาการดำเนินงานพัฒนาชุมชนของพระครูสิริสารธรรมเป็นสำคัญ ผลการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำของพระครูสิริสารธรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงการประกอบศาสนกิจ หากแต่ครอบคลุมบทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และการตัดสินใจเชิงพัฒนา ภาวะผู้นำของท่านสะท้อนความสามารถในการใช้อิทธิพลเชิงบวก สร้างความไว้วางใจ และระดมความร่วมมือจากประชาชน ชุมชน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างโรงพยาบาลขอนแก่น 2 สาขาวัดศิริธรรมนิภาวาส ซึ่งเป็นตัวอย่างของการพัฒนาที่เน้นการมี

ส่วนร่วม การพึ่งพาตนเอง และการบูรณาการความร่วมมือ พระครูสิริสารธรรมถือว่าเป็นต้นแบบผู้นำทางศาสนาที่สามารถบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับภาวะผู้นำการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาชุมชนสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชนในระดับฐานรากอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนา; บทบาท; ภาวะผู้นำ; พระครูสิริสารธรรม

Abstract

This article aims to study and analyze the leadership roles and qualities of Phra Khru Sirisantham (Somchit Patimitto) in the development of Khok Si community, Khok Si Subdistrict, Mueang District, Khon Kaen Province. The analysis is based on the Thailand's 20-Year National Strategy, concepts of leadership roles, leadership qualities, and community development. This study employs qualitative research methods, drawing upon documentary sources, academic works, and case studies of Phra Khru Sirisantham's community development initiatives. The findings reveal that Phra Khru Sirisantham's leadership extends beyond religious duties to encompass roles in human relations, communication, and developmental decision-making. His leadership reflects the ability to exercise positive influence, build trust, and mobilize cooperation among people, communities, and relevant sectors to drive tangible community development. A notable example is the construction of Khon Kaen Hospital 2, Sirithammikawas Branch, which demonstrates participatory development, self-reliance, and integrated collaboration. Phra Khru Sirisantham is regarded as a model of religious leadership who successfully integrates Buddhist principles with modern leadership and management practices for community development. His approach has contributed to the sustainable improvement of quality of life and the strengthening of grassroots communities.

Keywords: development, role, community empowerment, leadership

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง

มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคนอย่างรอบด้าน ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา กลไกสำคัญที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนดไว้ คือ การใช้ชุมชนเป็นฐานควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางศาสนา เพื่อให้วัดและผู้นำทางศาสนาเป็นศูนย์กลางในการเผยแผ่หลักคิดที่ถูกต้อง บูรณาการความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด ภาครัฐในการแก้ไขปัญหาสังคม ยุกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับฐานราก (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 30-37) จากกรอบแนวคิดระดับชาติดังกล่าว พระครูสิริสารธรรมถือเป็นผู้นำทางศาสนาที่มีบทบาทโดดเด่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ผ่านบทบาทที่ปรึกษา รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ซึ่งมีส่วนสำคัญในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ขยายโอกาสทางการศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรตลอดถึงประชาชนคนทั่วไป อันเป็นการลงทุนสร้างทุนมนุษย์และทุนปัญญาในระยะยาว นอกจากนี้ พระครูสิริสารธรรมยังให้ความสำคัญกับมิติด้านสุขภาวะ ความเสมอภาคทางสังคม โดยริเริ่มโครงการสาธารณสุขสงเคราะห์ขนาดใหญ่เพื่อแก้ไขปัญหาความแออัดของสถานพยาบาลให้การเข้าถึงบริการสุขภาพของชุมชน ผ่านการผลักดันการก่อสร้างโรงพยาบาลขอนแก่น 2 สาขาวัดศิรินทรมิถาวาส ตำบลโคกสี ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน สามารถระดมงบประมาณได้กว่า 30 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างอาคารตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข รองรับการรักษาพยาบาลเบื้องต้น การพักฟื้นผู้ป่วย การดูแลผู้สูงอายุ อันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความมั่นคงทางสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่อย่างยั่งยืน

บทบาทผู้นำ (Leadership Role) หมายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมที่ผู้นำพึงแสดงออกในการชี้นำ ควบคุม ประสานงาน สร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกหรือผู้ตาม เพื่อให้องค์กรหรือชุมชนสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน Mintzberg (1973, pp. 92-104) อธิบายว่า บทบาทผู้นำเป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติในการทำงานจริง ซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ ความคาดหวังขององค์กร โดยสามารถจำแนกบทบาทของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) บทบาทด้านสารสนเทศ และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำมิได้ทำหน้าที่เพียงสั่งการเท่านั้น แต่ยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน สื่อสารข้อมูล ตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร Yukl (2013, pp. 19-23) มองว่าบทบาทผู้นำคือรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามต่อระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเน้นว่า บทบาทผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบท สถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 41-45) ให้ความหมายว่า บทบาทผู้นำเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในด้านการกำหนดทิศทาง การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้าง

แรงจูงใจแก่สมาชิก เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความยั่งยืน จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถกล่าวได้ว่า บทบาทผู้นำมิใช่เพียงตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจในการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและชุมชน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถและกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพล โน้มน้าวชี้นำผู้อื่นให้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรหรือชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืน Northouse (2022, pp. 5–7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นว่าภาวะผู้นำมิใช่คุณลักษณะเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์แวดล้อม ประพันธ์ ผาสุขยัต (2541, หน้า 25–28) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือความสามารถของผู้นำในการใช้อำนาจ อิทธิพล พฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อจูงใจชักนำผู้ตามให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสังคมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการ และความสามารถ ที่ผู้นำต้องใช้ในการสร้าง อิทธิพลเชิงบวกต่อผู้อื่น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรหรือชุมชนไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

การพัฒนาชุมชนเป็นแนวคิดหรือกระบวนการสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับฐานราก โดยสนธยา พลศรี (2547, หน้า 15–18) อธิบายว่า การพัฒนาชุมชนคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพชุมชนให้ดีขึ้นอย่างรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และสิ่งแวดล้อม โดยยึดการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนเป็นหัวใจสำคัญ มิใช่การพัฒนาที่พึ่งพาปัจจัยจากภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองและพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ สนธยา พลศรี ได้เสนอหลักการพัฒนาชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การพึ่งตนเอง การบูรณาการ การเริ่มจากความต้องการของชุมชน การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบทบาทของพระครูสิริสารธรรมในการพัฒนาชุมชนโคกสีได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างโรงพยาบาลขอนแก่น 2 สาขาวัดศิริธรรมนิภาวาส ที่เริ่มต้นจากการศึกษาปัญหาสุขภาพของชุมชน อาศัยการระดมความร่วมมือจากผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน สะท้อนหลักการมีส่วนร่วม การบูรณาการ ขณะเดียวกันการมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสุขภาพและการศึกษาเพื่อประโยชน์ระยะยาว ยังสอดคล้องกับหลักการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถมองเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเน้นการพัฒนาคนอย่างรอบด้านผ่านการใช้ชุมชน สถาบันทางศาสนาเป็นฐาน ผู้นำทางศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการพัฒนา ที่สามารถบูรณาการ

ความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด และรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีพระครูสิริสารธรรมสะท้อนทั้ง บทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพัฒนาผ่านการเสริมสร้างทุนมนุษย์ด้านการศึกษา สุขภาวะ สอดคล้องกับ แนวคิดบทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำ และหลักการพัฒนาชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วม การพึ่งตนเอง และความยั่งยืน อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

บททวนวรรณกรรม

การศึกษาบทบาทของผู้นำทางศาสนาในการพัฒนาชุมชน จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดจาก ทั้งทฤษฎีบทบาททางสังคม ตลอดจนแนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพ บทบาท และผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับชุมชน งานวิชาการที่เกี่ยวข้องสามารถ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) วรรณกรรมว่าด้วยแนวคิดทฤษฎีบทบาท และ (2) วรรณกรรมว่า ด้วยแนวคิดการพัฒนา

1. แนวคิดทฤษฎีบทบาท

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (2561, หน้า 1-5, 30-37) เห็นว่า ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศไทย เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และยกระดับประเทศไทยสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว โดยน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนา การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดำเนินการผ่าน 6 ยุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วน ลดความเหลื่อมล้ำ หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง และเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างยั่งยืน

แนวคิดทฤษฎีบทบาทเป็นกรอบสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมของบุคคลในสังคม โดย Linton (1936, pp. 113-116) เสนอว่า “บทบาท” คือแบบแผนพฤติกรรมที่สังคมคาดหวังจากบุคคลตามสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ บุคคลหนึ่งสามารถมีหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน และบทบาทเหล่านี้ส่งผลต่อความสัมพันธ์และโครงสร้างของสังคม แนวคิดนี้ช่วยให้เข้าใจบทบาทของพระสงฆ์ในสังคมไทย ซึ่งมีได้จำกัดอยู่เพียงการประกอบศาสนกิจ หากยังครอบคลุมถึงบทบาทผู้นำทางศีลธรรม และผู้นำชุมชน

Parsons (1951, pp. 25-30) ขยายแนวคิดบทบาทในมิติของโครงสร้างหน้าที่ โดยมองว่า บทบาทของบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการค้ำจุนระบบสังคมให้ดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของ

ผู้นำทางศาสนาจึงมีหน้าที่ในการเสริมสร้างความสมดุล ความเป็นระเบียบ และความเป็นปึกแผ่นของชุมชน

ขณะที่ Merton (1957, pp. 110–120) เสนอแนวคิดเรื่อง role set และความแตกต่างระหว่างบทบาทที่สังคมคาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่บุคคล โดยเฉพาะพระสงฆ์บางรูป ได้ขยายบทบาทจากกรอบดั้งเดิมของศาสนกิจไปสู่บทบาทด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมในมิติที่กว้างขึ้น

Biddle (1986, pp. 67–72) ได้สังเคราะห์พัฒนาการของทฤษฎีบทบาท โดยชี้ให้เห็นว่าบทบาทเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้บทบาทมีลักษณะพลวัตและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ในทำนองเดียวกัน Davis (1967, pp. 89–95) ได้เชื่อมโยงแนวคิดบทบาทเข้ากับภาวะผู้นำ โดยมองว่าบทบาทของผู้นำคือการใช้อิทธิพล ความศรัทธา และการยอมรับจากสมาชิกในสังคม เพื่อสร้างความร่วมมือและนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวเอื้อต่อการอธิบายบทบาทของพระสงฆ์ในฐานะผู้นำทางศาสนาและนักพัฒนาชุมชนในบริบทสังคมไทยได้อย่างชัดเจน

สำหรับแนวคิดการพัฒนาชุมชน สนธยา พลศรี (2547, หน้า 15–30) ได้เสนอกรอบแนวคิดและหลักการพัฒนาชุมชนที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับฐานราก โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญ การพัฒนาชุมชนตามแนวคิดนี้มีใช้การพัฒนาที่พึ่งพาปัจจัยจากภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ หลักการสำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การพึ่งตนเอง การบูรณาการ การเริ่มจากความต้องการของชุมชน การพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาตามแนวพุทธที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม

เมื่อพิจารณาร่วมกัน แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจของ Todaro และ Smith และแนวคิดภาวะผู้นำของ Northouse ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณค่า สามารถใช้อิทธิพลเชิงบวกในการพัฒนาคน ควบคู่ไปกับการสร้างโครงสร้างและโอกาสทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำทางศาสนาและผู้นำชุมชนในการพัฒนาสังคมระดับฐานราก

แนวคิดเรื่องบทบาท (Role Theory) อธิบายว่าพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลในสังคม ถูกกำหนดโดยสถานภาพและความคาดหวังทางสังคมที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ (Linton, 1936, pp.114) บุคคลหนึ่งสามารถมีหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน และบทบาทเหล่านั้นส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์และการจัดระเบียบของสังคม ในกรณีของพระครูสิริสารธรรม (สมจิต ภูมิโต) ซึ่งดำรงสถานภาพเป็นพระสงฆ์และผู้นำทางศาสนาในชุมชนโคกสี บทบาทของท่านจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการประกอบศาสนกิจ หากยังครอบคลุมถึงบทบาทผู้นำชุมชน นักการศึกษา และนักพัฒนา ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Parsons (1951, pp. 25-26) ที่มองว่าบทบาทของบุคคลเป็นองค์ประกอบ

สำคัญในการคำนวณโครงสร้างและเสถียรภาพของระบบสังคม โดยบทบาทของพระครูสิริสารธรรมช่วยเชื่อมโยงสถาบันศาสนา การศึกษา และชุมชนโคกสีให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างมีความสมดุล

นอกจากนี้ แนวคิดของ Merton (1957, pp. 368-369) ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบทบาทที่สังคมคาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง สามารถใช้อธิบายกรณีของพระครูสิริสารธรรมได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ แม้บทบาทที่สังคมคาดหวังต่อพระสงฆ์โดยทั่วไปจะเน้นการสั่งสอนศีลธรรมและการประกอบพิธีกรรมทางศาสนา แต่ในทางปฏิบัติ พระครูสิริสารธรรมได้ขยายบทบาทออกไปสู่การริเริ่มและผลักดันงานพัฒนาชุมชนโคกสี ทั้งด้านการศึกษา การสาธารณประโยชน์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บทบาทดังกล่าวยังสะท้อนมุมมองของ Biddle (1986, p. 67) ซึ่งเห็นว่าบทบาทเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของสถานการณ์ ซึ่งอธิบายได้ว่าเหตุใดพระครูสิริสารธรรมจึงสามารถปรับบทบาทจากกิจของสงฆ์ไปสู่งานพัฒนาได้ตามความจำเป็นของชุมชน สอดคล้องกับ Davis (1967, p. 96) ที่มองว่าผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก เพื่อให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเต็มใจ

พอมองเห็นภาพได้ว่า แนวคิดทฤษฎีบทบาทอธิบายพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดจากสถานภาพและความคาดหวังของสังคม โดยบุคคลหนึ่งสามารถดำรงหลายบทบาทพร้อมกันได้ กรณีพระครูสิริสารธรรมในชุมชนโคกสี แสดงให้เห็นว่าบทบาทของท่านมิได้จำกัดอยู่เพียงพระสงฆ์ผู้ประกอบศาสนกิจ หากแต่ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำชุมชน นักการศึกษา และนักพัฒนา ซึ่งช่วยคำนวณโครงสร้างให้เสถียรภาพของสังคมชุมชน นอกจากนี้ การขยายบทบาทจากความคาดหวังเดิมสู่การพัฒนาชุมชนยังสะท้อนแนวคิดบทบาทที่ปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท และภาวะผู้นำที่สร้างความร่วมมือในสังคม

2. แนวคิดการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Development ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นคำเฉพาะหรือประกอบกับคำอื่นได้ เช่น การพัฒนาประเทศ การพัฒนาเมือง การพัฒนาชุมชน และการพัฒนาข้าราชการ เป็นต้น ดังนั้น คำว่า “การพัฒนา” จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและมีความหมายหลากหลายตามบริบท ฉะนั้นความหมายของ “การพัฒนา” นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลายประการ ทั้งที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและแตกต่างกันออกไป โดยทางรูปศัพท์ คำว่า การพัฒนา มาจากภาษาอังกฤษ Development ซึ่งหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละออน้อยผ่านลำดับขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น สามารถขยายตัว เติบโต มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เหมาะสมกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปจนถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ” (ปกรณ ปรียากร, 2538, หน้า 5) ส่วนความหมายตามรูปศัพท์ในภาษาไทย หมายถึง “การทำให้เกิดความเจริญ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือการคลี่คลายในทางที่ก้าวหน้า” หากใช้เป็น กริยา คือคำว่า พัฒนา หมายถึง “การทำให้เจริญ ทำให้

เติบโต งอกงาม หรือมากขึ้น” เช่น “เจริญทางเมตริ” (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, 2538, หน้า 238)

พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2530, หน้า 16–18) อธิบายว่า ในทางพุทธศาสนา “การพัฒนา” มาจากคำภาษาบาลี วัฒนะ แปลว่า “เจริญ” ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1. การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา และ 2. การพัฒนาสิ่งอื่นที่มีใช้มนุษย์ เช่น วัตถุหรือสิ่งแวดล้อม เรียกว่า พัฒนา หรือ วัฒนา ได้แก่ การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นต้น อันเป็นการเพิ่มพูนให้เติบโตด้านวัตถุ อย่างไรก็ตาม ท่านได้เสนอข้อคิดว่า คำว่า “พัฒนา” หรือ “เจริญ” ไม่ได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นหรือทำให้มากขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีนัยถึง “การตัดหรือการละทิ้ง” เช่น “เจริญพระเกศา” ที่หมายถึงการตัดผม หรือความหมายในเชิง “รก” เช่น นุสยา โลกวฑฒโน แปลว่า “ความเป็นคนรกรก” ดังนั้น การพัฒนาที่แท้จริงต้องนำไปสู่ความเจริญที่ไม่ก่อปัญหาตามมา และไม่ทำให้เสื่อมลงกว่าเดิม หากการกระทำใดทำให้เกิดปัญหาหรือเกิดความเสื่อม ก็ไม่อาจเรียกว่าเป็นการพัฒนาได้ แต่เป็น หายนะ ซึ่งตรงกันข้ามกับหลักการพัฒนาอย่างแท้จริง.

แนวคิดการพัฒนามองว่าการพัฒนาไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะมิติทางเศรษฐกิจ หากต้องครอบคลุมมิติทางสังคม วัฒนธรรม และจิตวิญญาณ Korten (1990) เสนอแนวคิดการพัฒนาแบบมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นการเสริมพลัง การมีส่วนร่วม และการพึ่งตนเองของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำชุมชนที่ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2543, หน้า 9–25) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนบนฐานของพุทธธรรม โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาที่แท้จริงต้องมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุและความเจริญทางจิตใจ หากการพัฒนาเน้นเพียงความเติบโตทางเศรษฐกิจโดยละเลยคุณธรรม ศีลธรรม และปัญญา ย่อมนำไปสู่ปัญหาทางสังคมในระยะยาว แนวคิดการพัฒนาตามแนวพุทธจึงเน้นการพัฒนามนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งด้านกาย จิต และปัญญา เพื่อให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลและยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนบทบาทสำคัญของผู้นำทางศาสนาในการเป็นผู้ชี้นำคุณค่าและทิศทางการพัฒนาของสังคม

Todaro และ Smith (2015, pp. 16–22) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ (Economic Development) โดยมองว่าการพัฒนาไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจหรือรายได้ประชาชาติเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นกระบวนการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านรายได้ สุขภาพ การศึกษา และโอกาสทางสังคม ผู้เขียนเน้นว่าการพัฒนาที่แท้จริงต้องมุ่งลดความยากจน ความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการพัฒนาชุมชนที่เน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” และการสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

เมื่อพิจารณาในมิติของการพัฒนา แนวคิดการพัฒนาแบบมุ่งคนเป็นศูนย์กลางของ Korten (1990, pp. 67-68) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากการเสริมพลังและการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน บทบาทของพระครูสิริสารธรรมในการพัฒนาชุมชนโคกสีจึงมิใช่การพัฒนาจากบนลงล่าง หากเป็นการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของชาวบ้านผ่านกิจกรรมทางศาสนาและสังคมควบคู่กันไป ในทำนองเดียวกัน แนวคิดของ Sen (1999, p. 3) ที่มองว่าการพัฒนาคือการขยายเสรีภาพและศักยภาพของมนุษย์ สามารถอธิบายได้ว่ากิจกรรมพัฒนาที่พระครูสิริสารธรรมริเริ่ม ได้ช่วยเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การเข้าถึงบริการสาธารณสุข และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนโคกสี

ขณะเดียวกัน แนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของ Chambers (1997, p. 11) เน้นให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางของกระบวนการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของพระครูสิริสารธรรมที่เปิดโอกาสให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง ส่วนแนวคิดการพัฒนาของ Todaro และ Smith (2015, p. 22) ที่มองการพัฒนาในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสถาบัน ช่วยอธิบายผลลัพธ์ของการพัฒนาในชุมชนโคกสีที่มีได้เกิดขึ้นเฉพาะด้านเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันชุมชนและความสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งแนวคิดการพัฒนาตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ยังสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาที่แท้จริงต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาจิตใจและปัญญา ซึ่งปรากฏอย่างชัดเจนในบทบาทของพระครูสิริสารธรรมที่ใช้หลักธรรมเป็นฐานในการพัฒนาคนและชุมชนโคกสีอย่างสมดุลและยั่งยืน

การพัฒนา จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงทีละน้อยผ่านขั้นตอนต่างๆ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้เกิดความเจริญ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือการคลี่คลายในทางที่ก้าวหน้า ดังนั้น การพัฒนา คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ มุ่งสู่ความดีขึ้นอย่างยั่งยืน โดยเพิ่มพูนสิ่งดีและละทิ้งสิ่งไม่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามที่แท้จริงทั้งในมิติวัตถุและจิตใจ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม สามารถบูรณาการหลักพุทธธรรม แนวคิดภาวะผู้นำ และหลักการพัฒนาชุมชนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ผู้นำทางศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุและความเจริญทางจิตใจ อันนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของชุมชนในระยะยาว

เมื่อพิจารณาในมิติการพัฒนา บทบาทของพระครูสิริสารธรรมในการพัฒนาชุมชนโคกสีสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาแบบมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการเสริมพลัง การสร้างความตระหนักรู้ การที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การดำเนินกิจกรรมด้านศาสนา สังคม การศึกษา และสาธารณสุข

เป็นการช่วยขยายศักยภาพ เสรีภาพ และคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสถาบัน ควบคู่กับการพัฒนาจิตใจตามแนวพุทธ ส่งผลให้การพัฒนาชุมชนโคกสีเป็นไปอย่างสมดุล และยั่งยืน

3. แนวคิดทฤษฎีบทบาทภาวะผู้นำ

ในด้านภาวะผู้นำ Northouse (2022, pp. 5–10) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นว่าภาวะผู้นำมิใช่คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์แวดล้อม แนวคิดของ Northouse ให้ความสำคัญกับมิติด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบของผู้นำต่อสังคม ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างความไว้วางใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการขับเคลื่อนองค์กรหรือชุมชนไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2541, หน้า 25–40) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งความสามารถและกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ อิทธิพล และพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อจูงใจและชักนำผู้ตามให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสังคม ภาวะผู้นำมิได้จำกัดอยู่เพียงตำแหน่งหน้าที่ หากแต่สะท้อนผ่านพฤติกรรมด้านการกำหนดทิศทาง การสื่อสาร การตัดสินใจ และการสร้างแรงจูงใจ แนวคิดดังกล่าวเน้นว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือจากผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาในทุกระดับ

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, (2534, หน้า 23–30) อธิบายภาวะผู้นำในฐานะ “ศิลปะของการสร้างอิทธิพล” โดยมองว่าผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่ผู้ใช้อำนาจบังคับบัญชา หากแต่เป็นผู้สามารถจูงใจ โน้มน้าว และสร้างความสมัครใจให้ผู้ตามยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางสังคมที่อาศัยความเข้าใจมนุษย์ การสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ และแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

นิธย์ สัมมาพันธ์, (2556, หน้า 61–68) มองภาวะผู้นำในมิติของ “พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดยเน้นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นศักยภาพของบุคลากรให้เกิดพลังร่วมในการทำงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถผสมผสานเป้าหมายขององค์กรเข้ากับความต้องการของบุคลากร เพื่อให้เกิดความผูกพันและความทุ่มเทต่อองค์กร แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่าความเป็นเลิศขององค์กรมิได้เกิดจากโครงสร้างหรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากพลังภายในของคนที่ได้รับการนำอย่างเหมาะสม

สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำใช้อิทธิพลอย่างเหมาะสมต่อผู้ตามและบริบทแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนกลุ่มหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยมีได้จำกัดอยู่ที่ตำแหน่งอำนาจ หากแต่สะท้อนผ่านพฤติกรรม การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และความสัมพันธ์ที่

ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ คุณธรรม และจริยธรรม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจึงสามารถปลุกพลังศักยภาพของผู้ตามและสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรหรือสังคมได้ บทบาทของบุคคลเป็นผลจากสถานภาพ ความคาดหวังของสังคม และบริบททางสังคมวัฒนธรรม ซึ่งสามารถอธิบายบทบาทของพระสงฆ์ในสังคมไทยที่มีได้จำกัดอยู่เพียงการประกอบศาสนกิจ หากยังครอบคลุมบทบาทผู้นำทางศีลธรรมและนักพัฒนาชุมชน การใช้อิทธิพลเชิงคุณธรรม การสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของผู้ตาม บทบาทของพระครูสิริสารธรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนโคกสีชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องมุ่งพัฒนาคนควบคู่กับสังคม การสังเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนว่าพระครูสิริสารธรรมเป็นผู้นำทางศาสนาที่สามารถบูรณาการบทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำ และการพัฒนาชุมชนได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

การพัฒนาชุมชนโคกสี

บริบททางประวัติศาสตร์และพัฒนาการของชุมชนบ้านโคกสี

1. ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์และการตั้งถิ่นฐาน (Historical Background and Settlement) รากฐานทางชาติพันธุ์ของประชากรในตำบลโคกสี (บ้านโคกสี) สืบเชื้อสายมาจากเมืองนครจำปาศิ (บริเวณพระธาตุนาดูน จังหวัดมหาสารคามในปัจจุบัน) ภายหลังการล่มสลายของนครจำปาศิจากภาวะสงคราม ซึ่งส่งผลให้เจ้าเมืองและภริยาถึงแก่กรรม ประชากรจึงได้อพยพย้ายถิ่นฐานมายังบ้านโนนเมือง (อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม) ก่อนจะแบ่งกลุ่มการอพยพออกเป็น 3 สาย เพื่อแสวงหาทำเลที่ตั้งเหมาะสม ได้แก่ กลุ่มที่มุ่งหน้าสู่เมืองฟ้าแดดสูงยาง (จังหวัดกาฬสินธุ์) กลุ่มที่เดินทางข้ามแม่น้ำโขงสู่นครเวียงจันทน์หรือหลวงพระบาง และกลุ่มที่เดินทางเลียบตามลำน้ำพอง

กลุ่มที่เดินทางตามลำน้ำพองได้หยุดพักบริเวณทิศตะวันตกของวัดศิริธรรมนิภาในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเห็นความอุดมสมบูรณ์ของพื้นที่จึงได้ตัดสินใจลงหลักปักฐาน ในขณะที่บางส่วนเดินทางต่อไปยังเมืองหนองคายพร้อมกับ "เจ้าวัชรกุมาร" บุตรชายคนเล็กของเจ้าเมืองนครจำปาศิ

ในระยะแรกของการตั้งถิ่นฐาน ได้มีพระอาจารย์จันดีและพระอาจารย์โสดา พระสงฆ์จากเมืองสาเกตู (จังหวัดร้อยเอ็ด) เดินทางมาสมทบและร่วมกับชาวบ้านจัดตั้งวัดประจำหมู่บ้าน โดยให้ชื่อว่า “บ้านโคกก่อ่ง” และ “วัดบ้านโคกก่อ่ง” ตามลำดับ

2. การย้ายถิ่นฐานและการเปลี่ยนชื่อนามมงคล (Relocation and Renaming) ในช่วงเวลาต่อมา ชุมชนประสบวิกฤตการณ์โรคระบาดส่งผลให้มีการสูญเสียชีวิตจำนวนมาก ผู้นำชุมชนและคณะ

สงฆ์จึงประกอบพิธีกรรมตามคติความเชื่อพื้นถิ่นเพื่อแก้เคล็ด โดยการย้ายที่ตั้งหมู่บ้านและวัดข้ามมายังฝั่งทิศตะวันออกและเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “บ้านโคกสี” และ “วัดบ้านโคกสี” ในราวปี พ.ศ. 2393 เพื่อความเป็นสิริมงคลและการเริ่มต้นใหม่

3. พัฒนาการด้านการปกครองและอาณาเขต (Administrative Development and Geography) บ้านโคกสีได้รับการยกฐานะเป็น ตำบลโคกสี โดยมีพัฒนาการแบ่งเขตการปกครองที่สำคัญ ดังนี้

พ.ศ. 2528: แยกพื้นที่บางส่วนจัดตั้งเป็นตำบลหนองตูม

พ.ศ. 2539: สถาปนาตำบลโคกสีได้รับการยกฐานะเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลโคกสี

ปัจจุบันตำบลโคกสีประกอบด้วย 14 หมู่บ้าน ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของที่ว่าการอำเภอเมืองขอนแก่น ห่างออกไปประมาณ 15 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลหนองตูม ตำบลศิลา ตำบลบึงเนียม (อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น) และตำบลกู่ทอง (อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม)

ชีวประวัติและปฏิปทาของพระครูสิริสารธรรม (สมจิตร ปฎิมาโต)

1. ชาตภูมิและสถานภาพครอบครัว (Biography and Family Status) พระครูสิริสารธรรม ดร. (สมจิตร ปฎิมาโต) หรือที่รู้จักในนาม “หลวงพ่อกอกสี” มีนามเดิมว่า นายสมจิตร ใจเพียง เกิดเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน พ.ศ. 2486 ณ บ้านเลิง ตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เป็นบุตรของนายไต้ และนางปัด ใจเพียง มีพี่น้องร่วมบิดามารดาจำนวน 5 คน ชีวิตในปฐมวัยของท่านผูกพันกับวิถีเกษตรกรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่หล่อหลอมอุปนิสัยความวิริยะอุตสาหะ ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านสำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 จากโรงเรียนวัดโพธาราม

2. การเข้าสู่ร่มกาสาวพัสตร์และบทบาททางคณะสงฆ์ (Ordination and Ecclesiastical Roles) ท่านอุปสมบทเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2507 ณ พัทธสีมาวัดศิริธรรมนิภาวาส สังกัดมหานิกาย โดยมีพระครูสิริสารธรรม (เหลา ปญฺญโร) เป็นพระอุปัชฌาย์ พระอธิการแก้ว จิตเมโธ เป็นพระกรรมวาจาจารย์ และพระอุดม ทินนญาโณ เป็นพระอนุสาวนาจารย์ ตลอดระยะเวลาในสมณเพศ ท่านได้ดำรงตำแหน่งสำคัญในการปกครองและบริหารการศึกษาคณะสงฆ์ อาทิ เจ้าอาวาสวัดศิริธรรมนิภาวาส เจ้าคณะตำบลโคกสี และที่ปรึกษาองค์อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

3. การศึกษาพระปริยัติธรรมและการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน (Dhamma Studies and Meditation Practice) ภายหลังสำเร็จการศึกษานักธรรมชั้นเอก ท่านได้มุ่งเน้นการศึกษาในภาคปฏิบัติ (วิปัสสนาธุระ) อย่างจริงจัง โดยได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากสำนักเรียนวิปัสสนากรรมฐานที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ กรุงเทพมหานคร ภายใต้การดูแลของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสโภ) และพระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ)

4. การสืบทอดพุทธาคมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (Transmission of Knowledge and Local Wisdom) พระครูสิริสารธรรมได้รับการยอมรับในฐานะผู้สืบทอดสรรพวิชาจากบูรพาจารย์ทั้งฝ่ายบรรพชิตและฆราวาส สายวิชาสำคัญที่ท่านได้รับการถ่ายทอด ได้แก่ สายวิชาของหลวงปู่เหลา ปัญญารโ (พระอุปัชฌาย์) สายหลวงปู่เพา พระครูโฆสิตสารธรรม (หลวงปู่แจ้งตาทิพย์) รวมถึงปราชญ์ชาวบ้านอย่างพ่อธรรมโฮ่น สิมมา กอปรกับการศึกษาค้นคว้าคัมภีร์ไบเบิลและประสบการณ์ทางจิตภาวนา ทำให้ท่านเป็นปูชนียบุคคลที่เป็นศูนย์รวมจิตใจและเป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนโคกสีอย่างยั่งยืน

บทบาทการพัฒนาชุมชนโคกสี

พระครูสิริสารธรรม (สมจิตร ปฎิโมโต) หรือ “หลวงปู่โคกสี” แสดงบทบาทในฐานะพระนักพัฒนาที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Korten (1990) ที่เน้นการพัฒนาแบบมุ่งคนเป็นศูนย์กลางและการมีส่วนร่วมของชุมชน บทบาทของท่านจำแนกได้เป็น 4 ด้านหลัก

1. บทบาทด้านการศึกษา

การพัฒนาทางการศึกษาเป็นการขยายเสรีภาพและศักยภาพของมนุษย์ตามแนวคิดของ Sen (1999) พระครูสิริสารธรรมดำเนินงานด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511

การสอนพระปริยัติธรรม ท่านรับแต่งตั้งเป็นครูสอนพระปริยัติธรรมประจำสำนักศาสนศึกษา วัดศิริธรรมิกาวาส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511 โดยถ่ายทอดความรู้ทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรในท้องถิ่น ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปี ท่านได้สร้างพระภิกษุสามเณรที่มีความรู้และคุณธรรมจำนวนมาก ซึ่งหลายรูปได้กลับไปเป็นพระนักพัฒนาในชุมชนของตนเอง สะท้อนผลกระทบแบบทวีคูณของการลงทุนทางการศึกษาที่ Todaro และ Smith (2015) กล่าวถึง

การสนับสนุนการก่อตั้ง มจร. วิทยาเขตขอนแก่น ในช่วงทศวรรษ 2530-2540 ท่านถวายปัจจัยและใช้อิทธิพลทางศาสนาผลักดันการก่อสร้างอาคารเรียนและโครงสร้างพื้นฐาน โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงสถาบันสงฆ์ ชาวบ้าน ภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด social capital ของ Chambers (1997) ท่านระดมทุนจากชุมชนด้วยแรงศรัทธาทั่วภูมิภาคผ่านงานบุญและการแสดงเทศน์ธรรม จนทำให้ มจร. วิทยาเขตขอนแก่นเปิดดำเนินการได้สำเร็จ ในอดีตท่านดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา รองอธิการบดี มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

การสนับสนุนทุนการศึกษา ท่านมอบทุนการศึกษาและทุนอาหารกลางวันให้นักเรียนพระภิกษุสามเณรอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2540 ท่านมอบทุน 15,000 บาท สร้างรั้วโรงเรียนในพื้นที่รูปแบบการสนับสนุนเน้นการสร้างโอกาสอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้าน

การสร้างความสะดวกภาคทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

2. บทบาทด้านสาธารณสุข: โครงการโรงพยาบาลขอนแก่น 2

โครงการนี้เป็นผลงานโดดเด่นที่สะท้อนบทบาทพระนักพัฒนาที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถระดมทรัพยากร ที่มาของโครงการ ในต้นทศวรรษ 2550 ชุมชนตำบลโคกสีเผชิญปัญหาการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ รพ.สต. มีข้อจำกัด โรงพยาบาลขอนแก่นมีความแออัดมาก โดยเฉพาะผู้สูงอายุ ผู้ป่วยเรื้อรังมีความยากลำบากอย่างมาก พระครูสิริสารธรรมจึงริเริ่มสร้างสถานพยาบาลขนาดกลางในพื้นที่ สะท้อนหลักการพัฒนาที่เริ่มจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน (สนธยา พลศรี, 2547)

กระบวนการระดมทุน โครงการต้องใช้งบประมาณกว่า 30 ล้านบาท ท่านใช้กลยุทธ์หลายประการ ได้แก่ (1) ประชุมผู้นำชุมชนทั้ง 14 หมู่บ้าน เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น และแต่งตั้งคณะกรรมการร่วม สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของ Chambers (1997) (2) จัดงานบุญใหญ่ต่อเนื่อง 3 ปี (พ.ศ. 2555-2557) ระดมทุนได้เฉลี่ย 5-8 ล้านบาทต่อปี สะท้อนการใช้ทุนทางวัฒนธรรมและศรัทธาเป็นพลังขับเคลื่อน (3) ประสานภาครัฐและเอกชน ขอสนับสนุนด้านวิชาการ การออกแบบ และบุคลากร (4) จัดหาที่ดินและบริหารจัดการโปร่งใส มีการรายงานความคืบหน้าและการใช้เงินอย่างสม่ำเสมอ

ผลลัพธ์และผลกระทบ โรงพยาบาลเปิดดำเนินการปี พ.ศ. 2558 เป็นอาคาร 3 ชั้น พื้นที่ 2,000 ตารางเมตร ให้บริการประชากรประมาณ 30,000 คน (มติชนออนไลน์, 2559) ผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้แก่ ประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายการเดินทาง ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง สะท้อนหลักการพึ่งตนเองและการมีส่วนร่วม (สนธยา พลศรี, 2547) และเกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างวัด ชุมชน และภาครัฐ ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า

3. บทบาทด้านศาสนสถานและวัฒนธรรม

ในฐานะเจ้าอาวาสและเจ้าคณะตำบล ท่านพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางทางจิตวิญญาณและศูนย์การเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมปิฎก (2543)

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ท่านดำเนินการสร้างหอพระไตรปิฎก (เป็นแหล่งเก็บพระคัมภีร์และจัดกิจกรรมศึกษาธรรม) อาคารห้องสมุด (เป็นแหล่งเรียนรู้) และศูนย์ผู้สูงอายุ (พักพิงและดูแลผู้สูงอายุ มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและจิตใจ) โดยเน้นการใช้งานจริงเพื่อประโยชน์ชุมชน ไม่ใช่เพียงความสวยงาม

การส่งเสริมวัฒนธรรม ท่านจัดงานประเพณีท้องถิ่น เช่น งานบุญผะเหวด งานสงกรานต์ พร้อมเพิ่มกิจกรรมพัฒนาชุมชน เช่น นิทรรศการภูมิปัญญาท้องถิ่น การสาธิตหัตถกรรม และตลาดนัดชุมชน สะท้อนการพัฒนาที่ใช้วัฒนธรรมเป็นฐาน ทำให้คนรุ่นใหม่ภาคภูมิใจและมีจิตสำนึกอนุรักษ์

วัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ ท่านจัดกิจกรรมหลากหลาย เช่น ชั้นเรียนธรรมศึกษา บรรยายธรรม วันพระ ค่ายคุณธรรม และฝึกอบรมอาชีพ (ทำขนม เกษตรอินทรีย์ หัตถกรรม) สอดคล้องกับการศึกษาตลอดชีวิต (Sen, 1999) และช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

4. บทบาทด้านสังคมสงเคราะห์

ท่านนำพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการดูแลสวัสดิภาพชุมชน

การช่วยเหลือผู้เดือดร้อน มีระบบเครือข่ายผู้นำและอาสาสมัครสำรวจรายงานกรณีต้องการความช่วยเหลือ เช่น ครอบครัวประสบภัย ผู้ป่วยไม่มีค่ารักษา เด็กไม่มีเงินเรียน ผู้สูงอายุอยู่ตามลำพัง ท่านมอบเงินสด สิ่งของ อาหาร และประสานสิทธิสวัสดิการ จนได้รับโล่เกียรตินิยมจาก ศ.ช.ร. ในปี พ.ศ. 2535

การสร้างระบบสวัสดิการชุมชน ท่านส่งเสริมกลุ่มออมทรัพย์ กองทุนสวัสดิการ และกองทุนศพ ให้สมาชิกช่วยเหลือกันเอง สะท้อนหลักการพึ่งตนเองที่เป็นแก่นสำคัญของการพัฒนาชุมชนยั่งยืน (สนธยา พลศรี, 2547)

การสร้างเครือข่าย ท่านเชื่อมโยงชุมชนโคกสีกับชุมชนอื่นผ่านกิจกรรมทางศาสนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และโครงการพัฒนาร่วม สอดคล้องกับ Korten (1990) ที่เน้นความร่วมมือและการเรียนรู้ระหว่างชุมชน

5. การบูรณาการและผลกระทบโดยรวม

บทบาททั้ง 4 ด้านสะท้อนการพัฒนาแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทุกมิติ สอดคล้องกับหลักการบูรณาการของสนธยา พลศรี (2547) ผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้แก่ **มิติทุนมนุษย์** คนรุ่นใหม่มีการศึกษาและโอกาสมากขึ้น **มิติสุขภาพ** เข้าถึงบริการสาธารณสุขดีขึ้น คุณภาพชีวิตและอายุเฉลี่ยสูงขึ้น **มิติทุนสังคม** ชุมชนเข้มแข็ง มีความสามัคคี มีเครือข่ายกว้างขวาง และรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรม **มิติเศรษฐกิจ** ผลผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้น ชุมชนมั่นคงทางเศรษฐกิจมากขึ้น

สิ่งสำคัญที่สุด ท่านได้สร้าง “โมเดลการพัฒนาชุมชนโดยพระสงฆ์” ที่ใช้ศรัทธา ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นพลังขับเคลื่อน แทนการพึ่งพางบประมาณรัฐ ซึ่งเป็นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่ยั่งยืน โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพระสงฆ์สามารถเป็นผู้นำการพัฒนาได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนบทบาทหลักทางศาสนา แต่ขยายไปสู่พระนักพัฒนาที่ผสมหลักธรรมเข้ากับการพัฒนาสมัยใหม่อย่างกลมกลืน ผลงานของท่านจึงเป็นตัวอย่างมีคุณค่าสำหรับการพัฒนาชุมชนอื่น ๆ ที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยพลังผู้นำทางศาสนาและการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง

วิเคราะห์และอภิปรายผล

จากการศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของพระครูสิริสารธรรม (สมจิตร ปภิมิตโต) ในการพัฒนาชุมชนโคกสี สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญตาม ได้ดังนี้

1. บทบาททางสังคมและศาสนา

บทบาทของพระครูสิริสารธรรมสะท้อนให้เห็นถึงการขยายขอบเขตจาก “บทบาทตามสถานภาพ” ดั้งเดิมของพระสงฆ์ที่เน้นเพียงการประกอบศาสนกิจ ไปสู่บทบาทเชิงรุกในฐานะผู้นำการพัฒนา การเชื่อมโยงโครงสร้างสังคม ท่านทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการค้าจุนระบบสังคม โดยเชื่อมโยงสถาบันศาสนา การศึกษา และชุมชนเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างเสถียรภาพและความสมดุลให้กับชุมชนโคกสี พลวัตของบทบาท ท่านสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน เช่น การเป็นนักการศึกษาเมื่อชุมชนขาดโอกาส และการเป็นผู้นำด้านสาธารณสุขเมื่อชุมชนประสบปัญหาการเข้าถึงสถานพยาบาล

2. ภาวะผู้นำเชิงบารมีและการใช้อิทธิพลเชิงบวก

ภาวะผู้นำของพระครูสิริสารธรรมมิใช่การใช้อำนาจตามตำแหน่ง แต่เป็น “ศิลปะของการสร้างอิทธิพล” ที่เกิดจากความเลื่อมใสศรัทธา การสร้างความไว้วางใจ ท่านใช้กระบวนการทางสังคมที่อาศัยความน่าเชื่อถือและแบบอย่างพฤติกรรม (Role Model) เพื่อจูงใจและโน้มน้าวให้สมาชิกในชุมชนเกิดความสมัครใจในการร่วมมือพัฒนา การระดมทรัพยากร ความสามารถในการระดมทุนกว่า 30 ล้านบาทเพื่อสร้างโรงพยาบาลขอนแก่น 2 สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่สามารถเปลี่ยน “ทุนทางวัฒนธรรมและศรัทธา” ให้กลายเป็น “ทุนทางกายภาพ” เพื่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมี คน และ ธรรม เป็นศูนย์กลาง

แนวทางการพัฒนาของท่านสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสมัยใหม่ และหลักพุทธธรรมอย่างกลมกลืน การสร้างการมีส่วนร่วม ท่านเน้นการพัฒนาจากล่างขึ้นบน โดยเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนและชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เช่น การประชุมคณะกรรมการจากทั้ง 14 หมู่บ้านในโครงการโรงพยาบาล ความสมดุลระหว่างวัตถุและจิตใจ ท่านไม่เพียงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ถนน, อาคาร) แต่ยังเน้นการพัฒนา “ภาวนา” หรือการพัฒนาคนผ่านการศึกษาและค่ายคุณธรรม เพื่อให้การเจริญเติบโตของชุมชนไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสื่อมตามมาในภายหลัง การพึ่งพาตนเอง การสร้างระบบสวัสดิการชุมชนและกลุ่มออมทรัพย์ ช่วยสร้างความเข้มแข็งจากฐานรากลดการพึ่งพางบประมาณจากส่วนราชการเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โคกสีโมเดล คือรูปแบบการพัฒนาที่ใช้สถาบันศาสนาเป็นตัวกลาง (Mediator) บูรณาการ

ความร่วมมือระหว่าง บ้าน วัด และราชการ โดยมีผู้นำทางศาสนาทำหน้าที่เป็น "ผู้กระตุ้นและสนับสนุน" (Facilitator) มากกว่าผู้สั่งการ ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนเพราะชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ในทุกโครงการพัฒนา

บทสรุป

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเรื่องบทบาทผู้นำ ภาวะผู้นำ และแนวคิดการพัฒนาชุมชน ร่วมกับการศึกษากรณีพระครูสิริสารธรรม (สมจิตร ปุณฺณมิตฺโต) พบว่า บทบาทผู้นำมิได้หมายถึงเพียง ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างทางสังคม หากแต่เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องภายใต้ความคาดหวังของสังคมและบริบทแวดล้อม โดยบทบาทผู้นำครอบคลุมทั้ง มิติด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารข้อมูล การตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg และนักวิชาการด้านภาวะผู้นำที่มองว่าผู้นำต้องทำหน้าที่มากกว่าการสั่งการ แต่ต้องเป็นผู้ประสาน สร้างความร่วมมือ และสร้างความหมายร่วมกับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นทั้ง “ความสามารถ” และ “กระบวนการ” ที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตาม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรหรือชุมชนไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ภาวะผู้นำจึงมิได้เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์แวดล้อม การมีภาวะผู้นำที่ดีจึงต้องอาศัยความยืดหยุ่น การปรับตัว ความเข้าใจในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

เมื่อพิจารณากรณีพระครูสิริสารธรรมในฐานะผู้นำทางศาสนาและนักพัฒนาชุมชนโคกสี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของท่านสะท้อนการบูรณาการระหว่างหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา กับ แนวคิดการพัฒนาแบบมุ่งคนเป็นศูนย์กลางอย่างชัดเจน ท่านมิได้จำกัดบทบาทอยู่เพียงการประกอบศาสนกิจ หากแต่ขยายบทบาทไปสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้นำด้านสาธารณสุข ผู้นำการพัฒนาสังคม โดยอาศัยศรัทธา ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นฐานในการขับเคลื่อนการพัฒนา การดำเนินงานพัฒนาชุมชนของพระครูสิริสารธรรม โดยเฉพาะโครงการโรงพยาบาลขอนแก่น 2 สาขาวัดศิริธรรมิกาวาส แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงพัฒนาที่เน้นการมีส่วนร่วม การระดมทุนทางสังคม การบูรณาการความร่วมมือระหว่างวัด ชุมชน และภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาชุมชนที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งจากภายใน พึ่งพาตนเอง และพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ยังสะท้อนแนวคิดการพัฒนาตามแนวพุทธที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญทางวัตถุกับคุณธรรมและปัญญา บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำในบริบท

การพัฒนาชุมชน มิใช่เพียงกลไกเชิงโครงสร้างหรือการใช้อำนาจหน้าที่ หากแต่เป็นกระบวนการสร้างความหมายร่วม การเสริมพลัง การหล่อหลอมจิตสำนึกของคนในชุมชนให้ร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนา กรณีพระครูสิริสารธรรมจึงเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำทางศาสนาที่สามารถประยุกต์ใช้บทบาทและภาวะผู้นำเชิงพุทธ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2557). พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- ประพนธ์ ฝาสุยิต. (2541). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนธยา พลศรี. (2547). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. (2564). รายงานสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน โศก สี พ.ศ. 2563. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2568, จาก https://www.matichon.co.th/region/news_809168
- มติชนออนไลน์. (2559, พฤศจิกายน 11). โครงการก่อสร้างโรงพยาบาลขอนแก่น 2 ตำบลโศกสี. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2568, จาก https://www.matichon.co.th/region/news_809168
- ปกรณ ปรียากร. (2538). ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา ในการบริหารการพัฒนา. อุทัย เลหาวิเชียร. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. (2538). พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- พระราชวรมนี, (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2530). ทางสายกลางของการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณรงค์ เสียงประชา. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประพนธ์ ฝาสุยิต. (2541). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2534). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2525). การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุภา สกลเงิน. (2545). ทฤษฎีบทบาทและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2534). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตย สัมมาพันธ์. (2556). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2525). สังคมไทยแนวทางการวิจัยและพัฒนา. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฟสบุ๊กการมีหลวงปู่พระครูสิริสารธรรม – หลวงพ่อโคกสี. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2568, จาก <https://web.facebook.com/profile.php?id=100070052714189&sk=about>

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York, NY: Harper & Row.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. Annual Review of Sociology.

Chambers, R. (1997). Whose reality counts? Putting the first last. London: Intermediate Technology Publications.

Davis, K. (1967). Human relations at work: The dynamics of organizational behavior (3rd ed.).

New York: McGraw-Hill.

Technology Publications.Korten, D. C. (1990). Getting to the 21st century: Voluntary action

and the global agenda. West Hartford, CT: Kumarian Press.

Linton, R. (1936). The study of man. New York, NY: Appleton-Century.

Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure (Rev. ed.). Glencoe, IL: Free Press.

Parsons, T. (1951). The social system. Glencoe, IL: Free Press.

Sen, A. (1999). Development as freedom. New York, NY: Knopf.

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). Economic development (12th ed.). Boston, MA: Pearson.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

กลวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบคิธรรม

เรื่อง “พระปฏาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา”

NARRATIVE STRATEGIES THROUGH SEMIOTICS IN THE DHAMMA

MUSIC SERIES “PATACARA THERI: SEPARATION IS NATURE”

วัชรินทร์ ทวีโชติ^{1*}

Watcharin Thaweechoat^{1*}

^{1*}สาขาสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตขอนแก่น

^{1*}Communication performing arts, Communication arts ,

Sripatum university Khon kaen campus

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบคิธรรม เรื่อง “พระปฏาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา” ดำเนินการวิจัยด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดสัญวิทยาของ โรแลนด์ บาร์ตส์ (Roland Barthes) ในการถอดรหัสความหมายโดยตรง ความหมายโดยนัย มายาคติ และระบบความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์

ผลการศึกษาพบว่า มิวสิกซีรีส์ดังกล่าวมีการใช้กลวิธีเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ 3 กลุ่มหลัก เพื่อสื่อสารสัจธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ 1) สัญลักษณ์แห่งวิกฤตการณ์และธรรมชาติ เช่น พายุฝนและสัตว์ร้าย สื่อความหมายโดยนัยถึงกฎแห่งกรรมและสภาวะอนิจจังที่มนุษย์ไม่อาจควบคุมได้ 2) สัญลักษณ์แห่งตัวตน การยึดติด และการสูญเสียสติ เช่น การตระกองกอดทารกและการเปลือยกาย สื่อถึงอุปาทานและการพังทลายของสมมติบัญญัติเมื่อจิตขาดสติสัมปชัญญะ และ 3) สัญลักษณ์แห่งการตื่นรู้ ปัญญา และทางรอด เช่น การลอยขึ้นสู่วิมาน์ แสงสว่างสีทอง และพระสุรเสียงอันสงบเย็น สื่อถึงการเกิดปัญญาญาณที่ขบไล่โอวิชา สัญลักษณ์เหล่านี้ทำหน้าที่รื้อถอนมายาคติทางโลก (Counter-Myth) ที่เชื่อว่าครอบครัวคือความมั่นคงสูงสุด บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า สื่อมัลติมีเดียและคิธรรมในยุคดิจิทัลมีศักยภาพในการแปลงสภาวะธรรมอันเป็นนามธรรมให้กลายเป็นประสบการณ์ทางอารมณ์ที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้ผู้ชมตระหนักรู้ถึงสัจธรรมแห่งความพลัดพรากได้อย่างลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การเล่าเรื่อง; สัญลักษณ์; มิวสิกซีรีส์; คิธรรม; พระปฏาจารย์เถรี

Abstract

This research article aims to study the narrative strategies through semiotics presented in the Dhamma music series "Patacara Theri: Separation is Nature." Employing a qualitative research approach, the study utilizes content analysis based on Roland Barthes' semiotic theory to decode denotative meanings, connotative meanings, myths, and systems of sign relations.

Research results found that: 1) Symbols of Crisis and Nature, such as rainstorms and dangerous animals, connoting the law of Kamma and the uncontrollable state of impermanence (Anicca); 2) Symbols of Self, Attachment, and Loss of Mindfulness, such as tightly embracing a baby and nudity, signifying attachment (Upadana) and the collapse of social constructs when the mind loses its awareness; and 3) Symbols of Awakening, Wisdom, and Refuge, such as rising to the water's surface, golden light, and a calm voice, symbolizing the emergence of wisdom that dispels ignorance (Avijja). These signs function to deconstruct the worldly myth (Counter-Myth) that family provides ultimate security. This article demonstrates that multimedia and Dhamma music in the digital age possess the potential to transform abstract Buddhist concepts into concrete emotional experiences, effectively enabling audiences to profoundly realize the ultimate truth of separation.

บทนำ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่เกิดขึ้นเพื่อสังคม การเกิดขึ้นของพระพุทธศาสนาเป็นไปเพื่อช่วยเหลือเยียวยาทางสังคมและโลกให้หลุดพ้นจากความทุกข์และยังส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย ในช่วงที่พระพุทธเจ้าทรงส่งพระสาวกออกเผยแผ่ศาสนาทรงให้พันธกิจแก่พระสาวกว่า เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนหมู่มาก เพื่อประกาศพรหมจรรย์ โดยผู้ที่มีกิเลสเบาบางจักได้บรรลุนิพพาน แม้แต่พระองค์ก็จะเสด็จไปยังอุรุเวลาเสนานิคม (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539 : 15/141/180 อ้างถึงใน ภณสุทธิ สุทธิประการ และ วัฒนพันธุ์ ครุฑะเสน, 2567)

การเผยแผ่ศาสนา คือ กระบวนการสื่อสารธรรมะให้คนเข้าใจ เมื่อคนเข้าใจหลักธรรมแล้วก็จะน้อมนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผลของการปฏิบัติจะทำให้มีคุณภาพชีวิตดียิ่งขึ้น การสื่อสารทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือสันติสุขเพื่อดับทุกข์ของตนได้ ดับทุกข์ของสังคมได้และดับทุกข์ของโลกได้ (พุทธทาสภิกขุ, 2526) นักเผยแผ่ศาสนาจึงเป็นกลุ่มนักสื่อสารมวลชนที่มีประสิทธิภาพมาก ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในสังคมได้ พระพุทธศาสนามีความผูกพันกับสังคมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่มีการแยกสังคมกับศาสนาออกจากกัน (พระมหาสมปุน ฐิตกโร, 2554) โดยการสื่อสาร

เชิงพุทธ เป็นการสื่อสารที่อาศัยหลักการและแนวทางปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์ตามหลักการพระพุทธศาสนา (ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, 2554) โดยปรากฏชัดเจนในนโยบายการเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าได้ทรงมอบให้กับพระธรรมทูตยุคแรก เพื่อให้นำสารคือ ธรรมะ ไปสื่อให้คนเข้าใจ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ อย่าไปทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น ท่ามกลางและที่ สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน สัตว์ทั้งหลายที่มีธุลีในตาน้อยมีอยู่ยอมเสื่อมเพราะไม่ได้ฟังธรรม” (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539 : 4/32/40 อ้างถึงใน ภณสุทธิ สุทธิประการ และ วัฒนพันธุ์ ครุฑเสน, 2567)

สำหรับปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารส่งผลให้พระสงฆ์ซึ่งเป็นศาสนทายาท ได้มีการปรับตัวมาเผยแผ่ธรรมะผ่านทางสื่อใหม่ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่จะดึงดูดให้มีผู้สนใจคล้อยตาม รวมไปถึงเกิดความศรัทธาและพร้อมที่จะเปิดรับความรู้ทางศาสนาพุทธ จนกลายเป็นการกอดติดตาม โดยการสื่อสารเชิงพุทธสามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อใหม่ (New media) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ๆ (Creativity innovation) สามารถเลือกรับและส่งข่าวสารได้ในเวลาที่ตนต้องการ รับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว มีเนื้อหาที่สามารถย่อหรือขยายขนาดหรือเครือข่ายได้ ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบ หรือลักษณะที่ตายตัว สื่อดั้งเดิม อาจสร้างสรรค์จากบุคคลคนใดก็ได้ (ภณสุทธิ สุทธิประการ และ วัฒนพันธุ์ ครุฑเสน, 2567)

หนึ่งในรูปแบบการสื่อสารเชิงพุทธศาสนาผ่านสื่อใหม่ คือการสร้างสื่อมิวสิกวิดีโอ โดยปาน ชีว ไซยสาน และ อภิเชษฐ กำภู ณ อยุธยา (2568) ได้ความหมายของมิวสิกวิดีโอ (Music Video) หมายถึง ภาพประกอบเพลงหรือภาพที่สื่อความหมายจากเนื้อหาของเพลงเพื่อสื่อให้ผู้ชมเข้าใจความหมาย และความเพลิดเพลินจากการได้รับชม (อินทรา เอ็งทับทิม, 2554) การสื่อสารเรื่องราวจากเพลงด้วยภาพนี้สามารถทำให้ผู้ชมเข้าใจได้โดยการใช้ประสาทสัมผัสและสัญชาตญาณที่เข้าใจภาษาภาพได้ (กิตติพันธ์ ธัญพิทยาพานิชย์, 2556) เป็นสื่อที่อาศัยภาพเพื่อสะท้อนถึงบุคลิก ลักษณะ (Character) ทุกชิ้นส่วนย่อยของเพลง สามารถสื่อให้เห็นรูปแบบ (Style) และอารมณ์ (Mood) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำเสนอเรื่องราวอนุพุทธประวัติ เป็นการนำเสนอจะมีเนื้อหาเชิงสรุปคำสอนหรือเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่องราว สถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงอาจมีบทพูดบรรยายเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมเนื้อหาให้ผู้ชมเข้าใจมากยิ่งขึ้น

เรื่องราวของนางปฏาจาราเถรี สรุปรจากวิดีโอชื่อ “พระปฏาจารา กับมรสุมชีวิตที่หนักที่สุด” ในช่องยูทูบ เผือก สีขาว (2567) เริ่มต้นจากนางปฏาจาราเถรีเป็นธิดาเศรษฐีในเมืองสาวัตถีที่เลือกวิถีชีวิตคู่ด้วยการหนีตามคนรับใช้ไปครองเรือนอย่างยากลำบาก ทว่าชีวิตกลับต้องเผชิญกับมหา

โศกนาฏกรรมซ้ำซ้อนในเวลาไล่เลี่ยกัน เริ่มจากการสูญเสียสามีที่ถูกงูพิษกัดเสียชีวิตขณะนางกำลังตั้งครรภ์บุตรคนที่สอง ต่อมาต้องสูญเสียบุตรทั้งสองคนระหว่างการเดินทางข้ามแม่น้ำ โดยบุตรคนเล็กถูกเหยี่ยวโฉบไปและบุตรคนโตถูกกระแสน้ำพัดจมหาย ซ้ำร้ายเมื่อเดินทางกลับถึงบ้านก็ยังพบความจริงที่สะเทือนใจที่สุดคือ บิดามารดาและพี่ชายเสียชีวิตทั้งหมดจากเหตุพายุพัดเรือนถล่ม ความวิปโยคจากการสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รักพร้อมกันอย่างกะทันหันส่งผลให้นางเสียสติสัมปชัญญะกลายเป็นหญิงวิกลจริตเดินเปลือยกายเร่ร่อน ซึ่งกรณีศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงสัจธรรมความไม่เที่ยงแท้ของชีวิตและความทุกข์ระทมขั้นสูงสุดจากการพลัดพราก

จุดเปลี่ยนสำคัญเกิดขึ้นเมื่อนางเดินทางเข้าไปในวัดพระเชตุพนมหาวิหารและได้พบพระพุทธองค์ ทรงเตือนสติด้วยพุทธานุภาพและความเมตตาทำให้นางกลับมารู้สึกตัวและหายจากอาการวิกลจริต พระพุทธองค์ทรงแสดงธรรมชี้ให้เห็นโทษของวิภวสงสารจนนางบรรลุโสดาบันและได้รับการอุปสมบทเป็นภิกษุณี ในเวลาต่อมาขณะนางตักน้ำล้างเท้าได้พิจารณาสายน้ำที่ไหลซึมลงดินในระยะทางสั้นยาวต่างกัน เปรียบเทียบกับมรณภัยของสัตว์โลกที่มีอายุขัยไม่แน่นอน จิตจึงเกิดปัญญาญาณหยั่งรู้อริยสัจจนบรรลุเป็นพระอรหันต์ ด้วยความสามารถในการจดจำและปฏิบัติตามหลักบัญญัติ พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องนางให้เป็นเอตทัคคะ (ผู้เลิศกว่าภิกษุณีทั้งหลาย) ด้านทรงพระวินัย นับเป็นแบบอย่างของผู้พลิกฟื้นชีวิตจากจุดต่ำสุดสู่ความเป็นเลิศด้วยปัญญาทางธรรม (เผือก สีขาว, 2567)

ดังนั้น การศึกษาทวิวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิลินทสิริสประกอบคิตรธรรม เรื่อง “พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา” จึงแสดงให้เห็นว่าสื่อสมัยใหม่สามารถเปลี่ยนแนวคิดทางพุทธศาสนาให้กลายเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจง่ายในสัจธรรม ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสื่อพุทธศาสนาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาทวิวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิลินทสิริสประกอบคิตรธรรม พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา

ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษากทวิวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิลินทสิริสประกอบคิตรธรรม พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา มุ่งเน้นศึกษามิลินทสิริสประกอบคิตรธรรม เรื่อง “พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา” ช่องยูทูบ Bua Loy ความยาววิดีโอ 14.23 นาที ซึ่งเป็นการนำเพลง 2 เพลงมารวมกันเป็นมิลินทสิริส ได้แก่ 1) “เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา (ยิด)” ช่วงปฎาจารย์เถรีเสียสติ 2) “เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา (ปล่อย)” ช่วงพระปฎาจารย์เถรีพิจารณาธรรมแห่งการพลัดพราก

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดสัญวิทยา (Semiology) ทฤษฎีของโรล็องด์ บาร์ตส์ เรื่องระบบความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์กับการสร้างความหมาย การสร้างความหมาย 2 ระดับ (Denotation/Connotation) และมายาคติ (Myth) โดย คมลักษณ์ ไชยยะ (2565) ได้สรุปแนวคิดไว้ดังนี้

โรล็องด์ บาร์ตส์ เป็นนักคิดผู้บุกเบิกการศึกษาสัญวิทยาวัฒนธรรม โดยมุ่งศึกษาการทำงานของสัญลักษณ์ในสังคมสมัยใหม่ผ่านวัตถุสื่อความหมายหลากหลายประเภท เช่น วรรณกรรม ภาพยนตร์ ภาพโฆษณา ภาพถ่าย และปรากฏการณ์ทางสังคมทั่วไป แนวคิดของเขาเน้นการเปิดเผยกลไกการสร้างความหมายที่แฝงอยู่เบื้องหลังสิ่งซึ่งดูเหมือนธรรมดาในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในบริบทสังคมบริโภคนิยมที่ความหมายจำนวนมากถูกทำให้ดูเป็นธรรมชาติ ทั้งที่แท้จริงแล้วถูกประกอบสร้างขึ้นผ่านระบบสัญลักษณ์ บาร์ตส์เรียกกระบวนการทำให้สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นดูเป็นธรรมชาตินี้ว่า “มายาคติ” ซึ่งเป็นระดับของความหมายที่ทำหน้าที่กลบเกลื่อนกระบวนการผลิตสร้างความหมาย

หน่วยพื้นฐานของการสื่อความหมายคือ “สัญลักษณ์” ซึ่งประกอบด้วย “รูปสัญลักษณ์” และ “ความหมายสัญลักษณ์” ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองส่วนไม่ได้มีเหตุผลตามธรรมชาติ แต่เกิดจากการกำหนดภายในระบบวัฒนธรรม บาร์ตส์อธิบายความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์ในสามรูปแบบสำคัญได้แก่

1. ความสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ (symbolic) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปสัญลักษณ์กับความหมายสัญลักษณ์ภายในตัวสัญลักษณ์เอง เช่น สีแดงกับความหมายของการห้าม หรือไม้กางเขนกับศาสนาคริสต์
2. ความสัมพันธ์เชิงกระบวนทัศน์ (paradigmatic) เป็นความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์กับสัญลักษณ์อื่นในระบบเดียวกันที่อาจถูกเลือกมาแทนกันได้ เช่น ความหมายของสีแดงในไฟจราจรเข้าใจได้จากความสัมพันธ์กับสีเขียวและสีเหลืองที่อยู่ในระบบเดียวกัน
3. ความสัมพันธ์เชิงกระแสความหรือวากยสัมพันธ์ (syntagmatic) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการจัดเรียงสัญลักษณ์เข้าด้วยกันตามลำดับ ทำให้เกิดความหมายใหม่จากการประกอบกันของหน่วยต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ทั้งสามแบบเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้สัญลักษณ์สามารถสร้างความหมายได้ และเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่บาร์ตส์ใช้ในการศึกษาวัตถุสื่อความหมายหลากหลายประเภท ในงานวิเคราะห์ภาพโฆษณา บาร์ตส์ชี้ให้เห็นว่าภาพไม่ได้สื่อความหมายโดยตรงไปตรงมาเท่านั้น แต่ประกอบด้วยระดับความหมายหลายชั้น ทั้งความหมายเชิงบรรยายและความหมายเชิงนัยยะที่เชื่อมโยงกับค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม วาทศิลป์ของสัญลักษณ์ทำหน้าที่จัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อชักนำการตีความของผู้รับสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลวิธีการเล่นเรื่องผ่านสัญญาณที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบคิธรธรรม พระปฐาจา
ราเถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา มุ่งเน้นทำความเข้าใจการประกอบสร้างความหมายของ
หลักธรรมผ่านองค์ประกอบทางภาพ และโครงสร้างการเล่นเรื่องในฐานะระบบสัญญาณที่ทำงาน
สัมพันธ์กัน ซึ่งแนวทางการศึกษาดังกล่าวสัมพันธ์กับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.“กาลปิตินฤมิตพุทธิกรรมย์ : สัญญาณการสื่อสารของเวลาและความทรงจำผ่านรยนต์
โบราณ” ของ พุทธิ เทพประทุม สัญญาณการสื่อสารของเวลาและความทรงจำเป็นเครื่องมือในการ
สื่อสารทางการตลาดอาศัยเทคนิค วิธีการ และรูปแบบที่แตกต่างจากที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อดึงดูด สร้าง
ความสนใจ และเชื่อมโยงอารมณ์กับสินค้าต่าง ๆ โดยผลลัพธ์จากการสร้างสรรค์ผลงานเชื่อมโยงด้วย
พลังของภวณอสถลเจียจะก่อให้เกิดการรับรู้ แรงบันดาลใจ ความประทับใจและสานต่อระหว่างยุค
ระหว่างคนในช่วงเวลาต่าง ๆ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและมีแรงดึงดูดที่ดีที่สามารถนำไปใช้เพื่อการ
พาณิชย์ได้ที่สามารถบ่งบอกถึงฐานะและรสนิยม โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1.
เพื่อวิเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องอันนำไปสู่การได้มาซึ่งสัญญาณของรยนต์โบราณและของสะสม 2.เพื่อ
สร้างกรอบ (Framework) ในการพัฒนาแนวคิดกาลปิตินฤมิตพุทธิกรรมย์ : สัญญาณการสื่อสารของ
เวลาและความทรงจำผ่านรยนต์โบราณ 3.เพื่อพัฒนาแนวคิดกาลปิตินฤมิตพุทธิกรรมย์ : สัญญาณการ
สื่อสารของเวลาและความทรงจำผ่านรยนต์โบราณ 4.เพื่อออกแบบและการประเมินผลงาน
สร้างสรรค์งานนิทรรศการรยนต์โบราณและของสะสม ภายใต้แนวคิดกาลปิตินฤมิตพุทธิกรรมย์

การศึกษาวเคราะห์แนวคิดอันนำไปสู่การได้มาซึ่งสัญญาณการสื่อสารของเวลาและความ
ทรงจำผ่านรยนต์โบราณประกอบด้วย แนวคิดการโยยหาอดีต แนวคิดสัญญาณวิทยา แนวคิดเกี่ยวกับ
การตีความสัญญาณสูงงานออกแบบ และแนวคิดเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์เชิงสัมพันธ์ เชื่อมโยงอารมณ์กับ
สิ่งของต่าง ๆ ด้วยพลังของภวณอสถลเจียจะก่อให้เกิดการรับรู้ แรงบันดาลใจ ความประทับใจ และ
สานต่อระหว่างยุคระหว่างคนในช่วงเวลาต่าง ๆ สามารถเพิ่ม “คุณค่า” และ “มูลค่า” และได้นำมาใช้
ในการสร้างนิทรรศการชื่อ ภาพจำรยนต์ในภาพยนตร์ที่มีต่อการแพร่กระจายค่านิยม และอุดมการณ์
ด้านสังคมในภาพยนตร์ โดยได้จัดขึ้นจากการวิเคราะห์สัญญาณของรยนต์โบราณ และของสะสมที่
ส่งผลสู่การพัฒนาแนวคิด “กาลปิตินฤมิตพุทธิกรรมย์” ซึ่งหมายถึง สัญญาณการสื่อสารของเวลาและ
ความทรงจำจากรยนต์ที่ปรากฏในภาพยนตร์เรื่อง James Bond 007, Herbie e และ Back to
the Future ส่งผลต่อภาพจำให้กับผู้ชมภาพยนตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดนอสถลเจียให้กับคน และ
เป็นการสานต่อระหว่างยุคสมัย

2.“กลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อใหม่กับการสื่อสารเชิงพุทธ” ของ ภณสุทธิ สุทธิประการ และ
วัฒนพันธุ์ คุรุฑเสน ศาสนาเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับใช้ประกอบในการดำรงชีวิตประจำวัน เพราะศาสนามี
คุณค่ามากมายต่อมนุษย์ในด้านจิตใจ ซึ่งถือว่าสูงกว่าคุณค่าทางวัตถุ เป็นที่พึงพอใจทำให้มนุษย์ไม่
อ้างว้างเวลาประสบปัญหาในชีวิต ผู้มีปัญหาย่อมสามารถนำหลักธรรมคำสอนของศาสนาซึ่งตนนับถือ

และเลื่อมใสศรัทธานำพาชีวิตให้ไปสู่เป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ โดยในปัจจุบันพระภิกษุสงฆ์ทั่วประเทศไทยมีการตื่นตัวกับผลกระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารสื่อใหม่และหันมาให้ความสนใจศึกษาวัตถกรรมและนำเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านสื่อใหม่มาปรับใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อให้เข้ากับอัตลักษณ์ของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จึงถือเป็นก้าวสำคัญที่พระภิกษุสงฆ์มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ รวมถึงกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดมาบูรณาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาต่อสังคมและต่อประเทศชาติ ในการนำเสนอกลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อใหม่กับการสื่อสารเชิงพุทธ เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารของพระสงฆ์หรือสถาบันทางศาสนาที่ต้องการใช้สื่อใหม่เผยแผ่ความรู้ทางศาสนา ให้เกิดความน่าสนใจ ประกอบด้วย 1. การเลือกสื่อที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร สอดคล้องกับลักษณะการตอบสนอง และพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของผู้รับสารที่คาดหวังจะเกิดขึ้น เหมาะสมกับความสามารถ และประสบการณ์เดิมของผู้รับสาร และพอจะหาได้ และสะดวกต่อการใช้ และไม่จำเป็นต้องใช้สื่อที่มีราคาแพง 2. เลือกรูปแบบวิธีการใช้สื่อโดยอาจเลือกการใช้สื่อเดียว หรือการใช้สื่อแบบผสมเป็นการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร 3. นำสื่อใหม่ (New media) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสื่อสารเชิงพุทธ 4. เนื้อหาการสื่อสารเชิงพุทธเป็นไปเพื่อการไม่ทำความชั่ว ไม่เบียดเบียนผู้อื่น สื่อสารด้วยความไม่มั่งร้าย สื่อสารเพื่อส่งเสริมคุณธรรม สื่อสารด้วยความอดทน สื่อสารด้วยสันติวิธี สื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสื่อสารเพื่อพัฒนาจิตใจโดยมีเป้าหมายสูงสุดคือความพ้นทุกข์

3. “แนวคิดและรูปแบบในการสร้างมิวสิกวิดีโอไทยที่ประสบความสำเร็จบนแพลตฟอร์มยูทูบ” ของ ปานชีวา ไชยสาน และ อภิเชษฐ กำภู ณ อยุธยา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ แนวคิดและรูปแบบของมิวสิกวิดีโอไทยที่ประสบความสำเร็จบนแพลตฟอร์มยูทูบ โดยศึกษาจากมิวสิกวิดีโอ 9 ชิ้นที่มียอดผู้ชมมากกว่า 10 ล้านวิว และได้รับรางวัลหรือความนิยมบนยูทูบระหว่างปี พ.ศ. 2562 – 2565 โดยเน้นการวิเคราะห์รูปแบบ (เน้นศิลป์/เน้นเรื่องราว) กลวิธีการเล่าเรื่อง (ลำดับ/ไม่ลำดับ, มุมมอง, การจบ) การจัดองค์ประกอบภาพในฉาก (ช่วงเวลา, ฉาก, เครื่องแต่งกาย) และเทคนิคการถ่ายทำ/นำเสนอ (การตัดต่อ) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้กำกับทั้ง 9 ท่าน เพื่อศึกษาแนวคิดในการสร้างสรรค์ผลงานที่ประสบความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์พบว่า มิวสิกวิดีโอที่ประสบความสำเร็จบนยูทูบมีแนวโน้มที่จะสร้างการจัดจำภาพลักษณ์ศิลป์และเสริมอารมณ์เพลง โดยมีรูปแบบที่เน้นศิลป์ซึ่งให้ความสำคัญกับการแสดงของศิลปิน และแบบเน้นเรื่องราวที่นำเสนอเนื้อหาที่น่าสนใจและเชื่อมโยงกับเพลง สำหรับกลวิธีการเล่าเรื่องนั้น พบการใช้ทั้งแบบลำดับเหตุการณ์และไม่เรียงตามลำดับเหตุการณ์ โดยมีมุมมองบุคคลที่สามเป็นหลักแต่มีการจบแบบเปิดและปิดที่แตกต่างกัน การจัดองค์ประกอบภาพมักสะท้อนบริบทของเพลงและภาพลักษณ์ศิลปินผ่านการเลือกใช้ช่วงเวลา ฉาก และเครื่องแต่งกายที่สอดคล้องกัน เทคนิคการถ่ายทำและการนำเสนอที่โดดเด่นคือการตัดต่อที่กระชับและสอดคล้องกับจังหวะเพลง

นอกจากนี้ ผู้กำกับส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในการเล่าเรื่อง แต่ประสบปัญหาหลักจากงบประมาณที่จำกัด

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเพื่อศึกษาพฤติกรรมการเล่าเรื่องผ่านสัญญาณที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบคตินธรรม พระปฐาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการรับชมมิวสิกซีรีส์อย่างละเอียด เพื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญทั้งด้านภาพ เสียงดนตรี บทสนทนา และลำดับการเล่าเรื่อง อันเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงลึกในขั้นตอนต่อไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสสัญญาณ (Decoding) โดยพิจารณาความหมายทั้งความหมายโดยตรง (Denotation) และความหมายโดยนัย (Connotation) จากนั้นจึงตีความตามกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ และสังเคราะห์ข้อค้นพบเพื่ออธิบายพฤติกรรมการเล่าเรื่องผ่านสัญญาณที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ดังกล่าว

ผลการดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์มิวสิกซีรีส์ชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดสัญวิทยาของ โรแลนด์ บาร์ตส์ (Roland Barthes) โดยพิจารณาทั้งความหมายระดับที่ 1 (Denotation), ความหมายระดับที่ 2 (Connotation), การประกอบสร้างมายาคติ (Myth) รวมถึงระบบความสัมพันธ์ของสัญญาณทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic), เชิงกระบวนทัศน์ (Paradigmatic) และเชิงวากยสัมพันธ์ (Syntagmatic) โดยสามารถแบ่งกลุ่มสัญญาณเพื่อการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. สัญญาณแห่งวิกฤตการณ์และธรรมชาติ

ในฉากการสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก มิวสิกซีรีส์ได้ใช้ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติและสัตว์ประหลาดร้ายมาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารความหมายทางธรรม

ความหมายโดยตรง (Denotation) ภาพท้องฟ้ามีมิติ ลมพายุพัดกรรโชกแรง ฝนตกหนัก ภาพงูพิษที่ฉกกัดสามี ภาพนกเหยี่ยวที่บินโฉบลงมาคาบทารก และกระแสน้ำเชี่ยวกรากที่พัดพาลูกอีกคนจมหายไป

ความหมายโดยนัย (Connotation) ปรากฏการณ์ธรรมชาติเหล่านี้เป็นสัญญาณแทนสถานะอนิจจังหรือความไม่เที่ยงแท้แน่นอนของชีวิต เป็นภาพแทนของกฎแห่งกรรม และ "โอะมะ" (ห้วงน้ำคือกิเลสและวิญญูสงสาร) ที่โหมกระหน่ำ พัดพาทำลายสิ่งสมมติที่มนุษย์ยึดถือเป็นของตน

ความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์

- 1.1 เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic) ฐูปิซ เป็นสัญลักษณ์สากลของความตายและภัยอันตรายที่ซ่อนเร้น นกเหยี่ยว เป็นสัญลักษณ์ของมัจจุราชที่พรากชีวิตจากเบื้องบน
- 1.2 เชิงกระบวนทัศน์ (Paradigmatic) ผู้สร้างเลือกใช้ "พายุฝนและกระแสน้ำ" นำสื่อถึงความเหินห่าง ความโดดเดี่ยว และการจมน้ำ (Drowning) ซึ่งสอดคล้องกับสภาวะจิตใจของนางปญจาราทีกำลังจมน้ำสู่ห้วงแห่งความทุกข์ (โสกะ ปรีทเวะ ทุกขะ โทมนัส)
- 1.3 เชิงวากยสัมพันธ์ (Syntagmatic) การร้อยเรียงลำดับเหตุการณ์ (Sequence) มีความสำคัญมาก ผู้สร้างเรียงลำดับจาก สามิตาย > ลูกคนเล็กถูกนกโอบ > ลูกคนโตจมน้ำ > พ่อแม่และพี่ชายถูกบ้านทับตาย การเรียงลำดับสัญลักษณ์แห่งการสูญเสียที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ นี้ เป็นการประกอบสร้างความหมายเพื่อตอกย้ำว่า ทุกข์ไม่ได้มาเพียงครั้งเดียว แต่ถาโถมเข้ามาเพื่อทำลายอดีตให้ราบคาบ

2. สัญลักษณ์แห่งตัวตน การยึดติด และการสูญเสียสติ

ร่างกายและเครื่องแต่งกายของตัวละครนางปญจาราทา ถูกใช้เป็นพื้นที่ปฏิบัติการทางสัญลักษณ์ (Site of Signification) เพื่อสื่อสารถึงสภาวะทางจิตวิญญาณ

ความหมายโดยตรง (Denotation) ในช่วงต้น นางแต่งกายด้วยผ้าคลุมปกติ แต่จะมีภาพของครอบครัวที่สวมใส่ผ้าที่ดูดี ดูมีราคาแพง จากนั้นภาพตัดสลับไปที่นางมีกิริยาโอบกอดสามีและอุ้มทารกแนบอกแน่น ครั้นเมื่อสูญเสียทุกสิ่ง ภาพปรากฏคือนางมีผมเผ้ารุงรัง เสื้อผ้าเครื่องฉีกขาด หลุดลุ่ย เปลือยกาย และร้องไห้คร่ำครวญ

ความหมายโดยนัย (Connotation)

- การอุ้ม/กอด สื่อถึงอุปาทาน (ความยึดมั่นถือมั่น) และปิยรูปสาตรูป (สิ่งที่รักที่พอใจ)
- เสื้อผ้าอาภรณ์ คือ สมมติบัญญัติ สถานะทางสังคม และความมีอารยะ
- การเปลือยกายและความวิกลจริต เมื่อความทุกข์ถึงขีดสุดจนสติ (Mindfulness) แตกดับลง ความเป็นมนุษย์ที่ถูกห่อหุ้มด้วยสมมติบัญญัติก็ถูกปลดปล่อยออก เหลือเพียงสภาวะดิบเถื่อนที่ไร้การควบคุม สื่อให้เห็นว่าเมื่อจิตปราศจากสติ มนุษย์ก็ไม่อาจประคองชีวิตให้อยู่ในวิถีทางปกติได้

มายาคติ (Myth) มิวสิกวีรียี่ใช้ฉากนี้เพื่อรื้อถอนมายาคติทางโลก ที่มนุษย์เชื่อว่า ครอบครัวคือความมั่นคง และรูปลักษณ์คือความงาม การเปลือยกายของนางปญจาราทาทำหน้าที่เปิดโปงความ

จริง (Deconstruction) ว่า แท้จริงแล้วตัวตน สถานะ และความรัก เป็นเพียงสิ่งปรุงแต่งที่รอวันแตกสลาย

3. สัญญาแห่งการตื่นรู้ ปัญญา และทางรอด

เมื่อเรื่องราวดำเนินมาถึงจุดเปลี่ยน (Turning Point) สัญญาทางภาพได้เปลี่ยนชั่วคราว หมายจากความมืดมิดสู่ความสว่าง เพื่อนำเสนอทางออกแห่งพุทธศาสนา

ความหมายโดยตรง (Denotation) ภาพนางปฐาจารย์จมน้ำ และค่อย ๆ ลอยขึ้นสู่ผิวน้ำในที่สุด และภาพนางหายใจเหือกใหญ่ และมีแสงสว่างปรากฏขึ้น

ความหมายโดยนัย (Connotation)

- การจมน้ำ สื่อถึงการจมอยู่ใต้ความเศร้าโศกเสียใจ
- แสงสว่างสีทอง สื่อถึง "วิชา" หรือ ปัญญาญาณ ที่เข้ามาขับไล่ "อวิชชา" (ความมืดบอด/ความไม่รู้)
- ผ่าคลุมกาย สื่อถึงการกลับคืนมาของ "สติสัมปชัญญะ" เป็นสัญญาของ "ศีล" และ "ธรรม" ที่เข้ามาหล่อหลอมคุ้มครองจิตใจที่บอบช้ำ

ความสัมพันธ์เชิงกระบวนทัศน์ (Paradigmatic) การเลือกให้พระพุทธรูปเจ้าตรัสเรียกด้วยพระสุรเสียงที่สงบเย็น เป็นการแม้ว่าเราจะอยู่ท่ามกลางความโกลาหลของโลกแต่เรายังสามารถควบคุมกายให้อยู่ภายใต้จิตใจได้ ซึ่งเสียงที่สงบเย็นหมายถึงความเมตตาและความสงบทางธรรม

หากมองผ่านเลนส์มายาคติของบาร์ตส์ (Barthes' Myth) สังคมทุนนิยมและบริโภคนิยมทั่วไปมักผลิตซ้ำมายาคติที่ว่า การมีครอบครัวที่สมบูรณ์ การมีทรัพย์สิน คือปลายทางของความสุขที่แท้จริง (Happily Ever After) แต่มีวิสิกซ์รีส์ชุดนี้ ทำหน้าที่เป็นบทกวีรื้อถอนมายาคติ (Counter-Myth) ผู้สร้างใช้กลวิธีนำเสนอภาพความสุขทางโลกในตอนต้นให้ดูงดงามที่สุด เพื่อที่จะทำลายมันลงอย่างย่อยยับที่สุดในตอนกลางเรื่อง การทำงานของสัญญาในสื่อชิ้นนี้จึงมุ่งกระตุ้นให้ผู้ชมให้ตื่นจากมายาคติทางโลก เพื่อเผชิญหน้ากับสัจธรรม (สัญญาแห่งความเป็นจริง) ว่า "เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา จะล่วงพ้นความพลัดพรากไปไม่ได้" การเล่าเรื่องผ่านสัญญาเหล่านี้จึงเป็นการเปลี่ยนคำสอนเชิงนามธรรมในคัมภีร์ ให้กลายเป็นประสบการณ์ทางอารมณ์ที่ผู้ชมสามารถจับต้องได้

กล่าวโดยสรุป การเข้าใจมุมมองของสัญญา ทำให้เข้าใจเนื้อหาอย่างลึกซึ้งถึงคุณค่าของเนื้อหาธรรมะที่นำเสนอในมิวสิกวีรียส์ดังกล่าว อีกทั้งยังสร้างองค์ความรู้ด้านสุนทรียศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการสร้างสรรคมิวสิกวิดีโอ ที่ไม่ใช่เพียงการเล่าอย่างตรงไปตรงมา แต่ใช้กลวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญญาอย่างมีชั้นเชิง เพื่อสร้างความน่าสนใจและการจดจำให้ผู้ชม

ดังนั้น การสอนพระพุทธศาสนาในสังคมปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเทศน์และการสั่งสอนเท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนมาใช้สื่อมัลติมีเดีย ซึ่งสามารถสื่อสารกับความรู้สึกของผู้คนได้โดยตรงมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้ละครเพลงที่อิงจากคณตรีพุทธศาสนามาแล้ว เรื่องราวชีวิตของพระพุทธเจ้า เป็น

แนวทางใหม่ในการสอนพระพุทธศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการบริโภคสื่อของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน ที่อาศัยอยู่ในยุคดิจิทัล การถ่ายทอดแนวคิดที่ซับซ้อน เช่น กิเลส กรรม และนิพพาน ให้ผู้ฟังสามารถ เข้าใจและเชื่อมโยงได้นั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมาก

การนำไปใช้ประโยชน์

บทความวิจัยเรื่องกลวิธีการเล่าเรื่องผ่านสัญลักษณ์ที่ปรากฏในมิวสิกซีรีส์ประกอบศีตธรรม เรื่อง “พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมดา” นำเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหาการตีความ ความหมายของสัญลักษณ์ และข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในแวดวงวิชาการและสังคมวงกว้าง ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 การสร้างองค์ความรู้ใหม่แบบบูรณาการข้ามศาสตร์ เป็นตัวอย่างของการบูรณาการระหว่างศาสตร์ด้านพุทธศาสนา เข้ากับศาสตร์ด้านนิเทศศาสตร์ ซึ่งช่วยเปิดพรมแดนความรู้ใหม่ในการตีความพุทธประวัติผ่านเลนส์ของการสื่อสารร่วมสมัย

1.2 เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในอนาคต ข้อค้นพบเกี่ยวกับระบบความหมาย สัญลักษณ์ และการร้อยอณมายาคติ สามารถนำไปใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ (Analytical Framework) สำหรับนักวิจัยท่านอื่นที่สนใจศึกษาการสื่อสารธรรมะผ่านสื่อบันเทิงรูปแบบอื่น ๆ เช่น ภาพยนตร์สั้น แอนิเมชัน

2. ด้านวิชาชีพ

2.1 การต่อยอดองค์ความรู้ด้านการผลิตสื่อธรรมะ เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติให้กับผู้ผลิตสื่อ หน่วยงานทางศาสนา และองค์กรชาวพุทธ ในการเปลี่ยนผ่านรูปแบบการเผยแพร่ธรรมะ จากการใช้ภาษาถ้อยคำ หรือการเทศนาแบบบรรยายโวหารเพียงอย่างเดียว มาสู่การใช้ภาษาภาพ และสัญลักษณ์

2.2 การต่อยอดแนวความคิดการแปลงนามธรรมสู่รูปธรรม ช่วยให้ผู้สร้างสรรค์สื่อเข้าใจกลไกการแปลงสภาวะธรรมที่เข้าใจยาก เช่น อนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา ให้ออกมาเป็นภาพที่จับต้องได้และสะท้อนอารมณ์ ซึ่งจะช่วยให้ดึงดูดความสนใจของคนรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมบริโภคสื่อที่เน้นความรวดเร็วและกระตุ้นความรู้สึก

2.3 การสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจในระดับสังคม ในยุคที่สังคมเผชิญกับภาวะซึมเศร้า และความเครียดจากการสูญเสีย การเข้าใจกลวิธีการนำเสนอเรื่องราวการผ่านพ้นวิกฤตของ พระปฎาจารย์เถรีผ่านสื่อที่เข้าถึงง่าย จะช่วยให้ผู้ชมเกิดสังเวชธรรม (ความสลดสังเวชที่ ประกอบด้วยปัญญา) และมีแนวทางในการรับมือกับความพลัดพรากในชีวิตจริงได้อย่างมีสติ

เอกสารอ้างอิง

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2553). การวิเคราะห์สื่อ: แนวคิดและเทคนิค. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภณสุทธิ สุทธิประการ และ วัฒนพันธุ์ ครุฑะเสน. (2567). กลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อใหม่กับการสื่อสารเชิงพุทธ. วารสารพุทธศาสตร์ มจร อุบลราชธานี. 6(3). 2393-2410.
- เผือก สีขาว. (2567). พระปฎาจารย์ กับมรสุมชีวิตที่หนักที่สุด. [Video]. YouTube. https://youtu.be/i_Kp8V_v5wo?si=aAXmU0DJTyLml0a
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. (2560). พระไตรปิฎกฉบับประชาชน. <https://84000.org/one/2/04.html>
- คมลักษณ์ ไชยยะ. (2565). พื้นฐานแนวคิดสัณยวิทยาของโรลลิงด์ บาร์ตส์. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 7(2), 27–62. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/husoarujournal/article/view/258769>
- พุทธิ เทพประทุม. (2566). กาลปตินฤมิตพุทธิภิรมย์ : สัญญะการสื่อสารของเวลาและความทรงจำผ่านรณนตโบราณ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปานชีวา ไชยสาน และ อภิเชฐ กำภู ณ อยุธยา. (2568). แนวคิดและรูปแบบในการสร้างมิวสิกวิดีโอไทยที่ประสบความสำเร็จ บนแพลตฟอร์มยูทูบ. วารสารการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 7(2), 64-103.
- Barthes, R. (1972). Mythologies. (A. Lavers, Trans.). New York: Hill and Wang.
- Bua Loy. (2560). MV Series ประกอบคีตธรรม “พระปฎาจารย์เถรี เรามีความพลัดพรากเป็นธรรมด่า” [Video]. YouTube. <https://youtu.be/KOw0SXuwjm4?si=LLhvpY5Zph6EoyAv>.

EXPLORING STUDENTS' PERCEPTIONS OF PROJECT-BASED LEARNING AND LECTURER FEEDBACK AS FORMATIVE ASSESSMENT IN EFL CONTEXT

Ni Made Anggi Arlina Putri^{1*}, Wayan Suana^{2*},
Made Wahyu Mahendra^{3*}, Thanakorn Choosukhserm^{4*}

^{1*}IAHN-TP Palangka Raya, Palangka Raya, Indonesia, Orchid ID 0000-0002-0655-9206

^{2*}Universitas Lampung, Bandar Lampung, Indonesia, Orchid ID 0000-0003-3991-6908

^{3*}University of Malaya, Malaysia. Orchid ID 0000-0003-1495-5142

^{4*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Corresponding author E-mail: nimadeanggi@gmail.com

Abstract

This research investigated students' perception on Project-Based Learning (PBL) and lecturer feedback as a formative assessment in EFL learning. The researchers employed a mixed method approach in collecting data. A total of 31 undergraduate students from the university's information technology department who were enrolled in an English language course were chosen as respondents. Quantitative and qualitative data analysis were employed. Quantitative data analysis was employed by using descriptive statistics. Qualitative analysis was employed for the open-ended questions. Findings revealed that students perceived PBL as a positive approach in learning the English language. Mean values obtained for all statements were high. It indicated a high degree of agreement on the effectiveness of lecturer feedback in helping students identify learning gaps and providing clear guidance and motivation for continuous improvement. Qualitative analysis revealed that PBL helped students use language meaningfully and authentically. PBL increased learning relevance. However, challenges were experienced by students. Finally, it should be concluded that the integration of Project-Based Learning and lecturer feedback in a constructive manner as formative assessment is effective for substantial English language acquisition in higher education settings. The findings of this study could be considered as a contribution to the growing body of knowledge in the area of student-centred and assessment-oriented teaching methodologies in EFL contexts.

Keywords: Project-Based Learning (PBL); formative assessment; feedback; English as a Foreign Language (EFL); students’ perceptions

Introduction

English language learning at the university level still poses a challenge to English language learners. A study carried out in a learning environment among university students showed that English language learning at the university level still poses a challenge to English language learners, as the students face difficulties in English language learning basics such as speaking and vocabulary and grammar, which influence English language learning. In this regard, a study carried out among Indonesian university students showed that English language learning at the university level still poses a challenge to English language learners, as the students face difficulties in English language learning basics such as speaking and vocabulary, which influence English language learning (Nursyahida et al., 2024). Moreover, university EFL students still face difficulties in mastering English grammar and sentence structure. In fact, one study found recently that there are cognitive and instructional barriers for students in the development of their grammatical knowledge, which includes difficulties in retaining and using these rules for communication (Mustakim et al., 2025). These linguistic barriers are then made more complex by motivational and contextual factors, such as the students’ limited motivational states for engaging with the language, which is attributed to limited exposure outside the classroom and limited opportunities for practice. The cumulative effect of these issues seems to imply that traditional approaches to instruction might not sufficiently cater to the complex learning needs of EFL learners in a university setting. In this regard, instructional innovations such as Project-Based Learning (PBL) with systematic and formative feedback are being promoted as more interesting and learner-centred alternatives for language learning and development. This, therefore, points to the significance of an analysis of how learners receive such approaches to instruction in the broader context of English language learning in a tertiary institution.

In recent years, a paradigm shift has occurred in language education from a traditional teacher-centred approach to a student-centred and authentic learning approach. Student-centred learning promotes learner involvement in the learning process, where learners are given opportunities to take charge of their learning by making decisions, working in groups, and solving problems, rather than simply being recipients of information (Winarsih, 2025). Studies on student-centred learning in a higher education setting found that learners who are involved in a student-centred learning approach are more engaged, autonomous, and motivated learners because they participate more actively in communicative activities (Winarsih, 2025; Zhao, 2025). At the same time, authentic learning, which refers to learning in which instruction is informed by real-world content, has been identified as contributing to the enhancement of the meaningfulness of language learning by linking classroom learning with real-world language use outside the classroom (Gufron, 2022; Wu, 2024). Taken together, student-centred and authentic learning strategies are posited to contribute to the development of not only cognitive skills but also critical skills such as collaboration, problem-solving, and communication, which are all critical to effective English language learning at the tertiary level (Winarsih, 2025; Zhao, 2025).

Project-Based Learning (PBL) has been identified as an important form of learner-centred instruction in English language teaching and learning contexts, especially in EFL and ESP settings. The use of PBL in language education encourages learners to participate in authentic and real-life activities that involve the use of language in an active manner. Extensive studies indicate that PBL can foster deeper language development and communicative competencies of learners (Sedubun & Nurhayati, 2025; Karyawati & Ashadi, 2025). The use of project-based activities in EFL learning process offer the students opportunities to use their language skill in real-life context. Notable study conducted by Sedubun and Nurhayati (2025) revealed that the use of PBL in English class can increase students' motivation and their engagement during the learning process. Moreover, project-based learning also promotes students' autonomous learning and team work (Gunawan, 2024). Harini (2025) suggests that students feel more enjoyable during the Project-based learning activities since it

enriches their learning experience more be authentic. In short, PBL can be an effective learning method due to its meaningful authentic task.

In recent years, assessment has come a core component of the students' learning process. Ningsih, Rosidah, and Pradana (2025) suggest that formative assessment becomes an essential component of student learning due to its valuable feedback value and also as assessing student learning process. Formative assessment practices are also useful to help students recognize their strength and weakness during the learning process. Another kind of research focuses on the use of formative assessment strategies in university EFL settings, as exemplified by the work of Hagos et al., (2025) who investigated the effectiveness of formative assessment strategies, particularly feedback, in improving students' accuracy, confidence, and metacognitive knowledge in specific skills, including writing mechanics and sentence formation. It is essential to see assessment for learning improvement, support students' engagement, self-regulation, and autonomous learning (Ningsih et al., 2025).

Feedback is an important aspect in formative assessment which helps students recognize their mistake, improve their skill and develop their metacognitive awareness (Gemely, Jabu, & Sunra, 2025). In EFL context, feedback helps students to develop themselves and also to promote their confidence (Gemely et al., 2025). Moreover, notable studies in EFL context conducted by Widiastuti (202 and, Mahmudah and Anggunsari (2023) revealed that good feedback improve students' language performance, their accuracy in speaking and writing as well as their engagement during the learning process. By embedding feedback within formative assessment process, educators can create a supportive learning environment where the learners get student-centred learning and also timely guidance to improve themselves

Although a number of research studies have been conducted to examine the perceptions of the students with regard to the implementation of Project-Based Learning (PBL) in the classroom teaching-learning of the English language, it has been found that the research in this area has been dominated by the overall exploration of the implementation of PBL as a learner-centred approach, rather than its integration with the overall process of formative assessment. For example, it has been found that the overall research in this area has attempted to explore the perceptions of the

students with regard to the implementation of PBL tasks and the overall learning engagement of the students with the PBL process (Kartika, 2024; Yulianti & Roza, 2023), while the exploration of the perceptions of the students with regard to the feedback component of PBL is an area of research that has not been adequately explored in the literature. Though the research investigating PBL has already established its potential positive impacts on the development of the language skills of the EFL learners, the investigation of the role of lecturer feedback as a part of the PBL process, which leads the learners through the procedural steps of the project-based learning process, is still in its initial phase. Likewise, the investigation of lecturer feedback in language learning contexts usually investigates peer or teacher feedback in a separate manner, rather than within the context of an integrated PBL formative assessment cycle (Ilyas, 2025). This suggests that there is a significant research gap in this area: there is a lack of empirical research on the role of students' perceptions of PBL and lecturer feedback as a holistic formative assessment practice in English language learning, particularly in the tertiary education context.

On the basis of the research gap identified, this study is set in the English language course conducted for undergraduate students enrolled in the Information Technology (IT) program at the tertiary level. The course adopts Project-Based Learning (PBL) as the main teaching strategy, whereby students are required to work on collaborative projects involving the production of English texts, presentations, or digital products in their disciplinary context. During the project implementation, lecturer feedback is provided on a consistent basis at different stages, namely project planning, draft submission, and final presentation, with the aim of facilitating students' learning development, rather than focusing on the final results. In this respect, feedback is considered an essential component of formative assessment, which helps students reflect on their use of language, make improvements where necessary, and improve the quality of their future work. In view of the fact that there is a very limited number of studies that examine students' views on the joint application of PBL and lecturer feedback as formative assessment in English language learning, especially for non-English major students, this study aims to examine how students view the application of PBL and lecturer feedback in facilitating their learning process. Therefore, this study

aims to explore students' perceptions of Project-Based Learning and lecturer feedback as formative assessment in English language learning. The following research questions serve as a guide for this study based on the objectives: (1) How do students perceive the use of Project-Based Learning in English language learning? (2) How do students perceive lecturer feedback as a form of formative assessment during project implementation? (3) What benefits and challenges do students experience in learning English through PBL supported by lecturer feedback?

Methodology

Research Design

This study employed a **descriptive qualitative research design** with supportive quantitative data to explore students' perceptions of Project-Based Learning (PBL) and lecturer feedback as formative assessment in English language learning. A sequential mixed-methods design with **Close-ended items** using a Likert-scale format followed by semi-structure interviewed. the course employs some formative project assessment such as developing multimedia presentation, research project, and also producing authentic language product like video about their daily activities.

Participants

The participants of this study were first year student from the undergraduate Program of Information Technology at IAHN Tampung Penyang Palangka Raya. All the participants have completed one semester-odd semester of 2025-2026 academic year. The sample of this research consisted of 16 male and 14 female. In total, 30 students involved into survey and 10 students purposely chose for semi-structured interview to richer contextual insights.

Research Instrument and Data Analysis

A questionnaire comprising of 9 items was administered to explore their perspective on using Project based learning and the lecturer feedback as formative assessment in the ESP course. The questionnaire was distributed via Google Form; 9 items use a 5-point Likert-style scale namely 1= strongly disagree; 2= disagree; 3= neutral; 4= agree; 5= strongly agree. The detail items is presented in table 1.

Table 1. Questionnaire Distribution

Variable	Aspect/Dimension	Measured Indicators	Item Format	Item Number
Students' Perceptions of Project-Based Learning and Lecturer Feedback	Development of English Language Skills	Improvement of students' ability to write English texts through project activities	Likert Scale	1
		Improvement of English vocabulary comprehension through project-based activities	Likert Scale	2
	Role of Lecturer Feedback	Feedback helps students identify weaknesses in project assignments	Likert Scale	3
		Feedback helps students understand how to improve their work	Likert Scale	4
		Clarity and comprehensibility of	Likert Scale	5

Variable	Aspect/Dimension	Measured Indicators	Item Format	Item Number
		feedback provided by the lecturer		
		Feedback encourages improvement in the quality of subsequent projects	Likert Scale	6
	General Perceptions of PBL	Students' perceptions of the main benefits of Project-Based Learning in English language learning	Open-ended	7
	Role of Feedback in Projects	Students' views on the contribution of lecturer feedback to project completion	Open-ended	8
	Reflection and Suggestions for Improvement	Students' suggestions for improving project-based English language learning	Open-ended	9

Data were collected in December 2025. Questionnaire was distributed to participant using Google Forms. The questionnaire, which was administered at the end of the semester just after their completion of the ESP course, was completed by each of the students. Access and convenience were ensured with the administration of the online survey. Semi-structured interviews were held with a total of 10 randomly selected students based on convenience and their willingness to give in-depth responses. The data analysis was conducted in two stages. First, descriptive statistics of the students' perceptions about the assessment methods were performed. Second, thematic analysis was employed in examining the transcripts of the interview for recurring themes and patterns within the students' responses. It was conducted through coding the significant units of information and categorizing them into bigger

themes. Thematic analysis was employed as it is most suited to research attempting to interpret meanings and uncover intricate perceptions.

Findings and Discussion

1. Quantitative Findings

There were 30 students as sample in this study. The results indicate that students have positive perceptions toward the implementation of Project-Based Learning in the ESP course. In term of writing skill and vocabulary acquisition, the result of mean gained 4.29 which suggested that the PBL effective in enhancing those two-skill facilitated with authentic and contextual language use. In term of feedback, the finding revealed that the highest was for clarity of feedback and guidance for improvement ($M=4.42$). It suggested that formative assessment tool played crucial of feedback that support learners' understanding and encourage their improvement. The results from survey described in table 2.

Table 2. Descriptive Statistics of Students' Responses

Category	Questionnaire	Mean	SD	Interpretation
Project-Based Learning	improves English text-writing ability	4.29	0.94	High positive perception
	helps vocabulary understanding	4.32	0.91	High positive perception
Lecturer feedback	Lecturer feedback helps identify weaknesses	4.35	0.91	Very positive perception
	Feedback shows how to improve project work	4.42	0.89	Very positive perception
	Feedback is clear and understandable	4.42	0.89	Very positive perception

Category	Questionnaire	Mean	SD	Interpretation
	Feedback motivates improvement in future projects	4.32	0.87	High positive perception

2. Qualitative Findings

Qualitative data were analysed thematically to provide in-depth insights into their perception of the use Project-based Learning and lecturer feedback as formative assessment. The finding suggests that Students perceived PBL as useful, enjoyable, and relevant to real-world contexts and their field of study. They also reported that they felt there is improvement of English skill in writing, vocabulary, and confidence in using English. The result also found that Lecturer feedback helped students recognize errors, understand expectations, and revise their projects. Moreover, feedback encouraged students to reflect on their performance and improve project quality. However, some students faced difficulties in expressing ideas in English and managing group work. They suggested more detailed guidance and examples in project implementation. The qualitative finding is described in table 3 below.

Table 3. Thematic Analysis of Open-Ended Responses

Category	Emerging Theme	Description
Project-based Learning Implementation	Meaningful and practical learning	Students perceived PBL as useful, enjoyable, and relevant to real-world contexts and their field of study.
	Improvement of English skills	Students reported gains in writing, vocabulary, and confidence in using English.
Feedback	Feedback as learning guidance	Lecturer feedback helped students recognize errors,

Category	Emerging Theme	Description
		understand expectations, and revise their projects.
	Motivation and reflection	Feedback encouraged students to reflect on their performance and improve project quality.
	Need for clearer instructions	Students suggested more detailed guidance and examples in project implementation.
	Language and collaboration challenges	Some students faced difficulties in expressing ideas in English and managing group work.

Discussion

Our research has shown that students have positive perception of the PBL effectiveness in enhancing English skill and meaningful approach in EFL course. It strengthens the finding of positive effects to the implementation PBL from other researchers (Aghayani, 2024; Prameswari et al., 2024). The result of students’ interviews also enriches this finding where they stated that their ESP project tasks were relevant to real-life context and aligned their major. This summary supports the previous finding which revealed that contextual based can increase students’ motivation and learning engagement (Harini, 2021; Wijayanti & Budi, 2023). Kartika (2024) and Yulianti & Roza (2023) highlight that the use of PBL is be more student-cantered learning than conventional one which more enjoyable and engaging model.

The noteworthy finding of this research is in term lecturer feedback which constantly stable in high score. The qualitative data confirmed that clear feedback could help learners identify their weakness and also improve their work. This accords

with previous studies' finding that feedback stated as a core element in formative assessment which enable students evaluate their advancement and refining their work during the learning process (Widiastuti, 2025; Zhang et al., 2024). Moreover, based on interviewed, the participants stated that the feedback from lecturer also motivate them to improve the quality of their projects. This finding is in line with earlier studies suggesting that contractive and suitable feedback not only promotes students' reflective thinking but also strengthen their learning motivation in EFL course (Mahmudah & Anggunsari, 2023; Ningsih et al., 2025). Thus, feedback, in PBL context, become an essential aspect which links between task completion and learning improvement as a formative process instead of simply evaluating final results.

Our research showed a good perception particularly with two variables in the implementation of project-based learning, fostering learning autonomy and collaborative skill. The result indicated that students are being responsible on their learning process such as time management and also doing resources selection. Our finding is similar to Aghayani (2024), Wijayanti and Budi (2023), who found that PBL stimulates the students' autonomy development and also teamwork skill. Yet, this study also discovered some challenges due to limited English proficiency and group coordination. The results obtained by Harini (2021) and Kartika (2024) have highlighted the effectiveness of Project-based learning relies not only on well-designed project but also on sufficient and instructional support such as sustained guidance and ongoing feedback from the teacher.

Conclusion

The overall highly positive perception of EFL student toward the implementation of PBL positively, particularly in supporting active engagement, contextualized language use, and the development of English production skills. The study also highlight that lecturer feedback played crucial role of the learning process since its function as formative assessment that guided students in identifying their weaknesses and improving the quality of their project. These findings suggest that feedback is not only a correction step but also as a substantive form of instructional

support embedded within the project-based activities. Thus, it is generally stated that formative assessment is more effective through its continuity, clearness and also integrated learning activities. However, PBL inherently guarantees a successful learning outcomes without well-designed project but also on sufficient and instructional support such as sustained guidance and ongoing feedback from the teacher. Therefore, future study is needed to explore more challenges due to the PBL implementation in EFL context.

References

- Mustakim, M., Jaya, N. M., & Jabri, U. (2025). Challenges in Grammar Learning Among EFL Students: A Case Study of an Indonesian University. *Seltics Journal: Scope of English Language Teaching Literature and Linguistics*, 8(1), 16-27.
- Nursyahida, S. F., Nurhaliza, S., & Maulida, A. (2024). Tantangan Berbicara dan Pemahaman Kosakata dalam Pembelajaran Bahasa Inggris di Tingkat Mahasiswa Perguruan Tinggi. *Karimah Tauhid*, 3(3), 3537-3544.
- Badian, M. S. R., Agustini, S. D., & Fajarsari, I. M. (2024). Tantangan dan Peluang Dalam Pengajaran Bahasa Inggris: Studi Kasus di Politeknik Masamy Internasional Banyuwangi. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 2653-2656.
- Winarsih, W. (2017). STUDENT CENTERED LEARNING IN ENGLISH ALIVE LEARNING THROUGH COMMUNICATIVE APPROACH. *IJOLTL (Indonesian Journal of Language Teaching and Linguistics)*, 2(1), 45-54.
- Zhao, D. (2025). Effective College English Teaching Based on Student-Centered Learning. *International Journal of Social Science and Education Research*, 8(7), 189-191.
- Gufron, G. P., & Azmin, A. (2022). THE USE OF AUTHENTIC MATERIALS IN ONLINE ENGLISH TEACHING: FROM THE LEARNERS' PERSPECTIVE. *IJEE (Indonesian Journal of English Education)*, 9(1), 79-101.
- Wu, H. P., & Cáceda, C. (2024). Authentic and Incidental Learning in English-Medium Instruction for EFL Students. *ORTESOL journal*, 41, 21-36.

- Gunawan, I. D. (2025). Enhancing Speaking and Collaboration Skills Through Project-Based Learning: A Case Study of Indonesian EFL University Students. *PROJECT (Professional Journal of English Education)*, 8(4), 1071-1077.
- Harini, H. (2021). EFL learners' perception of the project-based learning method in extensive reading course. *Erudita: Journal of English Language Teaching*, 1(1), 87-99.
- Sedubun, S., & Nurhayati, N. (2024). Exploring the efficacy of project-based learning in English language teaching: A literature review. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1089-1092.
- Taye, T. (2025). The effect of formative assessment strategies on EFL learners' writing accuracy at the tertiary level. *Language Testing in Asia*.
- Ningsih, N. R., Rosidah, N. A. R., & Pradana, D. A. (2024). The Role of Formative Assessment in Developing English Language Curriculum and Learning. *Journal of Technology, Education & Teaching (J-TECH)*, 1(2), 70-78.
- Mahmudah, S., & Anggunsari, P. (2023). Oral corrective feedback as a formative assessment in teaching speaking skill. *Journal of Research on English and Language Learning (J-REaLL)*, 4(1), 18-25.
- Widiastuti, I. A. M. S. (2021). Assessment and feedback practices in the EFL classroom. *REID (Research and Evaluation in Education)*, 7(1), 2.
- Kartika, A. (2020). Indonesian undergraduate students' perceptions of project-based learning in critical reading class. *ELT Worldwide: Journal of English Language Teaching*, 7(1), 10-23.
- Yulianti, N., & Roza, V. (2023). Students Perceptions on Project-Based Learning Implementation In At English Education Department. *Journal of Educational Management and Strategy*, 2(2), 183-201.
- Ilyas, F. S. (2025). DIVERGING PERCEPTIONS: EXPLORING EFL STUDENTS' RESPONSES TO ORAL FEEDBACK AND THE FACTORS THAT SHAPE THEM. *Applied Research on English Education (AREE)*, 3(2), 107-118.

- Afandi, A., Sajidan, S., Akhyar, M., & Suryani, N. (2019). Development frameworks of the Indonesian partnership 21st-century skills standards for prospective science teachers: A Delphi Study. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 8(1), 89-100.
- Harini, H. (2021). EFL learners' perception of the project-based learning method in extensive reading course. *Erudita: Journal of English Language Teaching*, 1(1), 87-99.
- Prameswari, T. N., & Labibah, F. S. (2024). The Implementation of Project Based Learning in the English Course. *EDULANGUE*, 7(1), 98-110.
- Widiastuti, I. A. M. S. (2021). Assessment and feedback practices in the EFL classroom. *REID (Research and Evaluation in Education)*, 7(1), 2.
- Wijayanti, F., & Budi, A. B. (2023). Project-based learning in EFL classroom: Strategies for success. *Journal of English in Academic and Professional Communication*, 9(2), 108-117.
- Yan, Q. (2024). Exploring Chinese university EFL students' perceptions of formative assessment: A qualitative study. *System*, 125, 103391.

RELIGIOUS PRINCIPLES FOR ETERNAL PEACE IN HINDUISM : A STUDY OF THE VALUES OF AHIMSA, TAT TWAM ASI, AND TRI HITA KARANA

Made Sri Putri Purnamawati^{1*}, Trimo ^{2*}

^{1-2*}Universitas Hindu Negeri IGB Bagus Sugriwa Denpasar Bali Indonesia

Corresponding author E-mail: Srimade525@gmail.com

Abstract

Ahimsa, Tatwamasi, and Tri HITA karana are ancient philosophical tenets that offer a profound, ethics-based framework for modern peacebuilding and conflict resolution. In an era often dominated by hard power and transactional negotiations, these principles emphasize non-violence, empathy, and holistic harmony to transform conflicts, rather than merely settling them.

This research aims to explore and analyze theological and ethical principles within Hinduism that have the potential to create lasting peace, both internally (inner peace) and externally (socially and interreligiously). Amidst the rise of faith-based conflicts and environmental crises, religion is often viewed as part of the problem, even though it contains noble peacemaking values. The research method used is descriptive qualitative with a literature review approach, referring to sacred texts such as the Vedas, Upanishads, Bhagavad Gita, and Sarasamuscaya.

The results show that the concept of Ahimsa (non-violence) in Panca Yama Brata is the main foundation for preventing physical and mental conflict. Furthermore, the teaching of Tat Twam Asi ("That Thou Art") instills an awareness of universal unity, which encourages unlimited tolerance and compassion. To maintain environmental balance, the Tri Hita Karana teaching (harmonious relationship between humans and God, humans and humans, and humans and nature) serves as a holistic framework for creating sustainable peace. This research concludes that the implementation of Hindu ethical teachings based on Dharma is not merely a discourse, but a practical guide to building a harmonious civilization.

Keywords: Lasting Peace, Hinduism, Ahimsa, Tat Twam Asi, Tri Hita Karana, Dharma.

Introduction

Multidimensional Crisis: The world today faces complex conflicts, not only geopolitical but also ethnoreligious clashes fueled by narrow religious understandings, cultural differences, and economic inequality.

Politicization of Religion: Religion is often misused for political or economic gain, fueling aggressive attitudes toward other groups and increasing social tensions.

The Paradox of Religion: Religion has dual potential—as a source of peace (social capital) and a trigger for conflict (unilateral claims to truth).

Religion plays a crucial role in creating peace by instilling the values of tolerance, compassion, and interfaith dialogue. Religion serves as a moral guideline that encourages social harmony, reconciliation, and solidarity, and plays an active role in conflict resolution through a humanist approach. Religious teachings emphasize peace, brotherhood, and mutual respect for differences.

The Phenomenon of Conflict in the Contemporary Era

The world is currently facing a paradox of progress. Amidst technological sophistication and global connectivity, the intensity of conflict at both the national and international levels is actually increasing. Geopolitical tensions, radicalism, and social polarization are often fueled by exclusivism—a belief that one's own group is always right while denying the existence of others. This condition creates rifts in social cohesion and threatens the stability of world peace.

The Ambivalence of the Role of Religion

Religion is often at a crossroads in peace discourse. On the one hand, history records that religion has often been politicized as a trigger for conflict (the "us" vs. "them" identity). However, on the other hand, religion possesses extraordinary moral and spiritual power to act as a social glue. The greatest challenge is how to explore the essence of humanism within religion so as not to become trapped within rigid dogmatic barriers.

The role of religion in peacebuilding includes:
Interfaith Dialogue: Serves as a means of understanding differences, seeking common ground, and reducing suspicion.
Peace Values

Education: Teaches tolerance and compassion from an early age to reduce the potential for conflict. Solidarity and Humanity: Religious institutions are often involved in humanitarian aid and community building, uniting communities across religious differences. Social Control: Religion provides ethical guidance to prevent destructive behavior and encourage peaceful behavior. Conflict Resolution: Religious leaders and institutions can act as mediators to forgive and reconcile conflicting parties. can also be misused for conflict if its understanding is textual and radical. Therefore, a contextual and moderate approach is necessary to maintain the peaceful values within religion.

Hindu Values as a Paradigm of Inclusivity

In this context, Hindu teachings offer a highly relevant philosophical foundation for addressing the peace crisis. In contrast to a uniform approach, Hinduism views diversity as a natural law (Rta). There are three main pillars of inclusive values:

Vasudhaiva Kutumbakam: The principle that "the whole world is one big family." This value breaks down primordial boundaries and builds empathy across nations.

Tat Twam Asi: The recognition that "I am You." A spiritual awareness that harming others is tantamount to harming oneself and God.

Ahinsa: The principle of nonviolence that means not only the absence of war but also the cleansing of the mind from hatred.

Urgency of Actualization

The need for inclusive Hindu values is not merely an attempt at theological romanticism, but a practical necessity. To achieve sustainable peace, a paradigm shift is required from passive tolerance (simply allowing) to active acceptance (celebrating differences). The implementation of these values in national policies and global diplomacy is expected to be a "cure" for current divisions.

Religion plays a crucial role in creating peace by instilling the values of tolerance, compassion, and interfaith dialogue. Religion serves as a moral guideline that encourages social harmony, reconciliation, and solidarity, and plays an active role in conflict resolution through a

humanist approach. Religious teachings emphasize peace, brotherhood, and mutual respect for differences.

B Universal And Inclusive Hindu Values Are Highly Relevant To Implement:

The need for inclusive Hindu values in the context of conflict is urgent for achieving social harmony, given that Hinduism is based on universal Sanatana Dharma (eternal truth) and respects diversity. In conflict situations, this inclusive approach is relevant for easing tensions through a deeper understanding of tolerance and humanity.

In Hinduism, achieving eternal peace (*Moksa* or *Santih*) is not merely a post-death state but a condition cultivated through ethical living and harmonious relationships. The religious principles of Ahimsa (non-violence), Tat Twam Asi (universal oneness), and Tri Hita Karana (threefold harmony) constitute a comprehensive framework for creating this peace, addressing the internal, social, and environmental dimensions of human existence.

1. Ahimsa: The Principle of Non-Violence and Compassion

Ahimsa, often translated as non-violence or non-injury, is considered the supreme virtue in Hindu ethics, encompassing the total avoidance of harm in thought, word, and action.

Beyond Physical Non-Injury: It is not limited to refraining from killing but includes avoiding harmful thoughts (not thinking maliciously) and speech (no backbiting or harsh words).

Foundation for Peace: Ahimsa is rooted in the belief that all life is sacred and interconnected. By practicing Ahimsa, individuals cultivate compassion, empathy, and kindness, reducing conflict and fostering a peaceful, just society.

Ethical Living: It is recognized as a key Yama (forbearance) that leads to inner peace and, consequently, global peace.

2. Tat Twam Asi: The Philosophy of Universal Oneness

Tat Twam Asi, translating to "That Thou Art" or "I am You, You are Me," is a fundamental Vedic teaching that defines the relationship between individuals and the Divine.

The Basis of Empathy: It teaches that the same Divine spark (*Atman*) resides in all beings. Therefore, harming others is considered harming oneself, and helping others is helping oneself.

Social Harmony: This principle fosters solidarity, reducing selfishness and encouraging unconditional love. It encourages treating others with respect and recognizing that differences are divine gifts, promoting inter-religious and social harmony.

Interdependence: It highlights that humans, as social beings, depend on one another, and unity is achieved through mutual respect and shared fate (*senasib sepenanggungan*).

3.Tri Hita Karana: The Threefold Causes of Happiness

Tri Hita Karana is a Balinese-Hindu philosophy that provides a practical, systematic approach to achieving happiness and well-being through three balanced relationships.

Neliti

Parahyangan (Harmony with God): Building a strong, respectful connection with the Creator through worship and devotion.

Pawongan (Harmony among People): Cultivating positive relationships with fellow human beings through compassion, tolerance, and "silih asih, silih asah, silih asuh" (loving, sharpening, and protecting each other).

Palemahan (Harmony with Nature): Maintaining a balanced, sustainable relationship with the environment, recognizing it as essential for life.

Balance for Peace: True happiness (*hita*) is only possible when these three elements are in balance. It is considered a cornerstone for achieving a peaceful life in both

Synthesis for Eternal Peace

The combination of these three principles offers a holistic approach to life:

Ahimsa ensures the elimination of harm and the cultivation of love.

Tat Twam Asi establishes the philosophical understanding of unity and equality.

Tri Hita Karana provides the practical structure for implementing these values in everyday relationships with God, humanity, and nature.

By implementing these, individuals and societies can move beyond mere coexistence toward active, harmonious, and enduring peace.

C. Analysis Of How These Concepts Are Applied In Modern Contexts:

1. Ahimsa (Non-Violence) in Conflict Resolution

Traditionally interpreted as non-injury, *Ahimsa* has been reinterpreted by Mahatma Gandhi and modern practitioners as an active force of love and compassion, rather than mere passive restraint.

Modern Application: It is utilized in non-violent resistance (Satyagraha) to fight injustice without dehumanizing the opponent. In workplace and interpersonal conflicts, "Ahimsa 2.0" promotes setting firm boundaries without resorting to cruelty, encouraging assertive, non-violent communication to defuse tension.

Conflict Resolution Mechanism: It focuses on converting the opponent through "truth-force" rather than forcing them into submission, aiming for win-win outcomes.

2. Tatwamasi (Universal Oneness) in Peacebuilding

Tatwamasi (derived from *Tat Tvam Asi* - "That Thou Art") represents the metaphysical understanding that all beings are interconnected, and the same divine essence exists in everyone.

Modern Application: In peacebuilding, this principle is used to bridge divides by fostering empathy. When parties in conflict realize that "the other" is an extension of themselves, it becomes difficult to inflict harm. It encourages reconciliation by promoting the idea that harming another is ultimately harming oneself.

Social Cohesion: It strengthens social cohesion by encouraging empathy in deeply divided communities, helping to overcome prejudice and "us vs. them" mentalities.

3. Tri Hita Karana (Three Harmonies) for Sustainable Peace

Tri Hita Karana (THK) is a Balinese philosophy ensuring harmony through three relationships: with God (*Parhyangan*), with fellow humans (*Pawongan*), and with nature (*Palemahan*).

Conflict Prevention & Sustainability: It acts as a guide to prevent conflicts arising from resource scarcity, environmental degradation, or societal imbalance.

Modern Application: It is used in urban planning to balance development with environmental preservation.

This Balinese philosophy outlines three causes of prosperity and happiness, which are increasingly used as a model for **societal harmony and sustainability**.

Pillar	Relationship	Role in Peacebuilding
Parhyangan	Human to Divine	Fosters spiritual peace and ethical conduct, guiding individuals toward a "purity of soul" that facilitates honest communication.
Pawongan	Human to Human	Promotes social cohesion through traditional mediation and consensus (<i>musyawarah</i>). In Bali, 68 out of 73 social conflicts were resolved using this framework between 2011–2019.
Palemahan	Human to Nature	Links environmental stewardship to social peace. It is used in modern spatial planning to minimize community disputes over land and resources.

D Application in Modern Peacebuilding

While these principles are potent, their application faces challenges from globalization, individualism, and a "post-truth" society that erodes traditional values. However, their focus on empathy and sustainability makes them essential, providing a "360-degree" approach that not only resolves conflict but also builds a foundation for lasting peace.

In contemporary conflict resolution, these three concepts are often used in tandem:

1. Restorative Justice: Programs that focus on healing the offender, victim, and community mirror the principles of *Ahimsa* and *Tatwamasi*, focusing on restoring broken relationships rather than just punishment.

2. Environmental Peacebuilding: Using *Tri Hita Karana* to manage natural resources prevents conflict (*Palemahan*) while respecting the community (*Pawongan*).

3. Interfaith Dialogue: *Tatwamasi* allows for acknowledging different faiths as pathways to the same truth, reducing religious conflict.

The integration of these concepts allows for a more holistic approach to conflict, shifting from adversarial models to transformative ones:

1. Assertiveness Without Aggression (Workplace/Professional Context): Modern Ahimsa involves setting firm boundaries and communicating clearly without resorting to destructive behavior.

2. The "Triple-E" Mediation Model: Modern approaches, such as the Triple-E Mediation Model, incorporate ethical, cognitive, and emotional dimensions (Epistemic Humility, Ethical Legitimacy, and Emotional Courage) inspired by Indian and other traditions to handle complex, pluralistic conflicts.

3. Community-Based Mediation: In places like Lombok, Indonesia, traditional, spiritual, and community leaders (*Tuan Guru* and *Pedanda*) use these values to localize issues, promote harmony, and prevent social conflicts from escalating.

4. Transformation of Intention: Ahimsa encourages shifting the goal from "winning" to establishing mutual understanding. It requires abandoning harmful thoughts toward opponents, which can dissolve the perceived "enemy".

Transformative Potential

Ethical Foundation for Negotiators: Applying these principles requires mediators to focus on ethical development, emotional intelligence, and self-awareness rather than just legalistic techniques.

Social Harmony: In diverse societies, emphasizing Tatwamasi fosters a sense of shared community (*Semeton*), turning potential conflict between different groups into brotherhood.

Sustainability: By addressing the root causes through compassion and integrity, these principles offer a sustainable alternative to violence, which usually generates further conflict.

E. CONCLUSION

The synergy of Ahimsa, Tat Twam Asi, and Tri Hita Karana offers a comprehensive, value-based approach to peace, transforming conflict into cooperation by repairing relationships between humans, nature, and the spiritual world. Ahimsa, Tatwamasi, and Trikarana move conflict resolution from a battlefield of conflicting interests to a space of shared humanity, where peace is maintained through principled action. Ahimsa, Tatwamasi, and Tri Hita Karana provide a timeless, adaptable framework that moves modern conflict resolution toward a holistic, sustainable, and humane future. They represent a shift from "winning" to "harmonizing."

Key Literature

Pudja, G. (2003). *Bhagawad Gita (Pancama Weda)*.

Pudja, G., & Sudharta, T. R. (2012). *Manawa Dharmasastra*.

Diantika & Cahyani (2022). Research on Moderation and Conflict Prevention.

Hendrik (2013). Studies on Balinese Local Wisdom.

ResearchGate: Search for "Tri Hita Karana conflict resolution" or "Ahimsa peacebuilding".

Journal of Research in Hindu Education (Jurnal Penelitian Agama Hindu): Contains studies on Tri Kaya Parisudha (the three actions of purity) and moderation.

Widya Aksara: Jurnal Agama Hindu: Features studies on the application of Tat Twam Asi.

Scribd/Neliti: For accessing Indonesian-language papers on local wisdom and conflict.

พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย การปรับตัวของคณะสงฆ์ไทยต่อผลกระทบ ของกฎหมายทางโลกในบริบทสังคมโลกดิจิทัล

Buddhist Legal Nonviolence and the Thai Sangha's Adaptation to Secular Law in a Global Digital Society

พระวิชรญาณ วิสุทธินาโณ (โม้ยแฮม)^{1*}, นัยน์พร สุภา^{2*}, อภิชาติ เหมือยไธสง^{3*},

พระมหาวิรุธ วิโรจโน (นินเพ็ชร)^{4*}, อภิสิต กาฬภักดี^{5*}

Wicharayan Wisuttiyano (moyaem)^{1*}, Naipraporn Supa^{2*}, Aphichit Mueaithaisong^{3*},

Phramaha Wiruth Wirojano (Ninphet)^{4*}, Aphisit Kanphakdi^{5*}

^{1-5*} มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-5*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Corresponding Author's Email. paiwicharayan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของกฎหมายทางโลกต่อคณะสงฆ์ไทย และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้พุทธสันติวิธีเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างระบบกฎหมายรัฐและพระธรรมวินัยในบริบทสังคมโลกดิจิทัล จากการวิเคราะห์ พบว่า กฎหมายทางโลกส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสถานะทางกฎหมายและการปกครองคณะสงฆ์ โดยความท้าทายนี้ได้เกิดจากตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ถูกเร่งรัดด้วยสภาพสังคมดิจิทัลที่ข่าวสารเชิงลบและความเข้าใจผิดแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธาและความขัดแย้งในพื้นที่สื่อออนไลน์ (Cyber Conflict) การศึกษาครั้งนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เพื่อการปรับตัวของคณะสงฆ์ ผ่านการบูรณาการหลักพระธรรมวินัย กฎหมาย และนวัตกรรมสื่อสารดิจิทัล (เพิ่มข้อความนี้เพื่อตอบสนอง Comment 4 ที่ให้ระบุที่มาของการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี) เรียกว่า "P-D-S Model" ซึ่งเป็นนวัตกรรมพุทธสันติวิธีเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) P-Preventive Legal Literacy (การสร้างภูมิคุ้มกันทางกฎหมาย) การเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมายเพื่อป้องกันอธิกรณ์และข้อพิพาทเชิงรุก 2) D-Digital Peacebuilding (นวัตกรรมสื่อสารสันติภาพดิจิทัล) การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสื่อสารธรรมและชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างสัมมาทิฐิในสังคม และ 3) S-Social Engagement & Governance (การมีส่วนร่วมทางสังคมและธรรมาภิบาล) การบริหารจัดการที่โปร่งใสและสร้างศรัทธาผ่านงานสาธารณสงเคราะห์ การบูรณาการโมเดล

ดังกล่าวจะช่วยผสานหลักนิติรัฐเข้ากับพระธรรมวินัยอย่างสมดุล ทำให้คณะสงฆ์สามารถดำรงสถานะผู้นำทางจิตวิญญาณที่มั่นคงและสร้างสันติสุขในสังคมโลกดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ พุทธสันติวิธี, กฎหมายทางโลก, คณะสงฆ์ไทย, สังคมโลกดิจิทัล, P-D-S Model

Abstract

This academic article aims to analyze the impact of secular law on the Thai Sangha and to propose the application of Buddhist Nonviolent Approaches (Santi-Vidhi) to mitigate conflicts between state legal systems and the Dhamma-Vinaya within the context of the Global Digital Society. The study reveals that secular law significantly affects the legal status and governance of the Sangha. The challenge is not solely inherent in the laws themselves but is exacerbated by the digital landscape, where negative news and misunderstandings spread rapidly, leading to a crisis of faith and cyber conflicts. The study synthesizes a new body of knowledge for the Sangha's adaptation through the integration of Dhamma-Vinaya principles, legal frameworks, and digital communication innovations, termed the "P-D-S Model," an innovation of nonviolent approaches for sustainability. The model consists of three key components 1) P-Preventive Legal Literacy Shifting from a reactive to a proactive approach by fostering legal understanding to prevent disputes and ecclesiastical offenses; 2) D-Digital Peacebuilding Utilizing digital technology as a tool for proactive Dhamma communication to correct misunderstandings and reduce social conflict; and 3) S-Social Engagement & Governance Ensuring transparent management and restoring faith through public welfare activities. The results indicate that the incorporation of this model harmonizes the rule of law with the Dhamma-Vinaya, allowing the Sangha to sustainably uphold its position as a spiritual leader and promote peace in the contemporary digital realm.

Keywords Buddhist Nonviolent Approaches, Secular Law, Thai Sangha, Global Digital Society, P-D-S Model

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและบริบทสังคมโลกดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อคณะสงฆ์ในหลายมิติ แม้โซเชียลมีเดียจะเปิดโอกาสให้เกิดการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเชิงรุกที่เป็นนวัตกรรมการสื่อสารเพื่อสันติ แต่ในขณะเดียวกันก็นำมาซึ่งความเปราะบางของศรัทธาอย่างรุนแรง ขวสารด้านลบเกี่ยวกับ

พฤติกรรมของพระสงฆ์ โดยเฉพาะกรณีการล่วงละเมิดพระธรรมวินัยในข้อปาราชิก มักถูกขยายผลผ่านสื่อออนไลน์อย่างรวดเร็วและมักถูกตัดสินด้วยกระแสสังคมก่อนกระบวนการ "สัมมุขวินัย" (การระงับอธิกรณ์ต่อหน้าสงฆ์ด้วยสันติวิธี) จะเสร็จสิ้น ปรากฏการณ์ที่สังคมอินเทอร์เน็ตร่วมกันพิพากษาและคว่ำบาตรอย่างรวดเร็วก่อนกระบวนการยุติธรรม หรือที่เรียกว่า "ศาลเตี้ยออนไลน์" (Social Sanction) ได้ก่อให้เกิด "ความขัดแย้งในพื้นที่สื่อออนไลน์" (Cyber Conflict) ซึ่งหมายถึงการปะทะกันทางความคิดและการใช้ความรุนแรงทางวาจาผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ส่งผลให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและทำลายชื่อเสียงของคณะสงฆ์โดยรวม (พระศรีวิจิราที (ฉัตรชัย มูลสาร), 2567 59-77)

นอกจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีแล้ว คณะสงฆ์ยังต้องเผชิญกับความท้าทายจาก "กฎหมายทางโลก" ซึ่งหมายถึงกฎหมายหรือข้อบังคับของรัฐที่มีเจตนารมณ์หรือการตีความที่อาจแตกต่างจากหลักศาสนา ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างระหว่างสองระบบกฎหมาย ตัวอย่างเช่น กรณีการประพาศิตทางเพศกับภรรยาของตนเอง (กรณีสีกไปแล้วหรือแอบมี) ซึ่งในทางกฎหมายทั่วไปอาจไม่ถือเป็นความผิดอาญา แต่ในทางพระธรรมวินัยถือเป็นมหันตโทษที่ทำให้ขาดจากความเป็นภิกษุ ความขัดแย้งและการปะทะกันระหว่างระบบกฎหมายรัฐและพระธรรมวินัยนี้เป็นชนวนเหตุแห่งวิกฤตศรัทธา กระตุ้นให้พระสงฆ์ต้องตื่นตัวในการสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญา โดยอาศัย "พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย" ซึ่งหมายถึงการบูรณาการความรู้ในหลักนิติศาสตร์รัฐเข้ากับพระธรรมวินัย เพื่อให้พระสงฆ์ศึกษาให้รู้เท่าทันและใช้เป็นเครื่องมือเชิงรุกในการป้องกันอธิกรณ์ ครองตน ครองคน และครองงานอย่างถูกต้อง ลดเงื่อนไขความขัดแย้งกับรัฐ และสืบทอดพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืนสืบไป (พระครูกาญจนกิจโสภณ (ทนากรรณญาณ), และ พระครูวิโรจน์ กาญจนเขต (นัทฤตที่ปังกโร), 2568 134-144)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทคณะสงฆ์ในปัจจุบันคือพลวัตของสังคมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทั้งโอกาสและความท้าทาย พระสงฆ์ต้องปรับตัวโดยใช้สื่อออนไลน์เป็นกลไกในการเผยแผ่พระธรรมและงานสาธารณสงเคราะห์ เพื่อสร้างสันติสุขในชุมชน (พระครูสมุห์กรณพัฒน์ กนตวณโณ, และ พิษณุภักญา กองนิล, 2568 243-256)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากฎหมายและการปกครองคณะสงฆ์ที่ผ่านมา พบว่ายังมี "ช่องว่างขององค์ความรู้" (Research Gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ งานศึกษาแนวตั้งเดิมมักมุ่งเน้นที่การอธิบายข้อกฎหมายแยกส่วนกับการเผยแผ่ทางดิจิทัล หรือเน้นเพียงหลักธรรมในการบริหารจัดการเป็นหลัก ยังขาดการสังเคราะห์โมเดลเชิงบูรณาการที่เชื่อมประสานทั้งด้านความรู้กฎหมาย (Legal) พลวัตเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) และระบบธรรมาภิบาล (Governance) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นกลไกเชิงรุกในการรับมือกับความขัดแย้งและวิกฤตศรัทธาในสังคมร่วมสมัยอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น บทความวิชาการเรื่อง “พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย การปรับตัวของคณะสงฆ์ไทยต่อผลกระทบของกฎหมายทางโลกในบริบทสังคมโลกดิจิทัล” จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของกฎหมายทางโลกต่อคณะสงฆ์ไทย และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้พุทธสันติวิธีเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างระบบกฎหมายรัฐและพระธรรมวินัยในบริบทสังคมโลกดิจิทัล การปรับตัวของคณะสงฆ์จึงต้องดำเนินการอย่างรอบด้าน ทั้งการพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคสมัย การยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการบริหารจัดการวัด ตลอดจนการบูรณาการศีลธรรมเข้ากับงานสาธารณสงเคราะห์ บทความนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้วยการนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ผ่าน "P-D-S Model" เพื่อให้คณะสงฆ์ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล รักษาความศรัทธาของประชาชน และคงบทบาทเป็นศูนย์กลางทางศาสนาและจิตวิญญาณของสังคมไทยได้อย่างมั่นคงและเปี่ยมด้วยสันติสุข

ปริทัศน์ทฤษฎี สองโลก สองกฎหมาย และบริบทสังคม

ความสัมพันธ์ระหว่างโลกแห่งข้อเท็จจริงกับโลกแห่งบรรทัดฐานทางกฎหมาย อันเป็นประเด็นสำคัญในปรัชญากฎหมายสมัยใหม่ แนวคิดเรื่อง “สองโลก” สะท้อนความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างกับสิ่งที่ควรเป็น ซึ่งได้รับการวิเคราะห์อย่างเด่นชัดในงานของ Hans Kelsen ขณะเดียวกัน แนวคิด “สองกฎหมาย” ชี้ให้เห็นช่องว่างระหว่างกฎหมายในตัวบทกับกฎหมายในทางปฏิบัติที่ได้รับอิทธิพลจากบริบทสังคมและอำนาจการศึกษาประเด็นดังกล่าวจึงช่วยเปิดมุมมองต่อบทบาทของกฎหมายในฐานะทั้งเครื่องมือควบคุมและกลไกสร้างความยุติธรรมในสังคมร่วมสมัย

อริย์ชัย บุญถึง (2567) ได้กล่าวถึงความชอบธรรมและธรรมาภิบาลสงฆ์ภายใต้กฎหมายรัฐผ่านมุมมองของเสรีนิยมและประชาธิปไตยในวงการวิชาการกฎหมายไทย โดยพบว่าแนวคิดทั้งสองมีพัฒนาการที่สลับซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ “เสรีนิยมสมัยใหม่” เน้นการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล เสรีภาพทางเศรษฐกิจ และสิทธิมนุษยชน ซึ่งรัฐมีหน้าที่จำกัดอำนาจตนเองเพื่อคุ้มครองสิทธิเหล่านี้ ในขณะที่ “ประชาธิปไตย” เน้นอำนาจการปกครองโดยประชาชนและการสร้างความเสมอภาค โดยเฉพาะความเสมอภาคทางกฎหมาย ดังนั้น เสรีนิยมและประชาธิปไตยจึงมีความสัมพันธ์ในลักษณะตอบสนองซึ่งกันและกัน เพราะเสรีภาพเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของกระบวนการประชาธิปไตย และประชาธิปไตยเป็นกลไกพิทักษ์สิทธิเสรีภาพของปัจเจกบุคคล แนวคิดเหล่านี้สะท้อนผ่านประวัติศาสตร์กฎหมายไทยตั้งแต่การปรากฏของคำว่า “เสรีประชาธิปไตย” ใน พ.ศ. 2497 จนถึงการพัฒนาสู่หลักนิติรัฐและสิทธิมนุษยชนในรัฐธรรมนูญปัจจุบัน ในบริบทของคณะสงฆ์ไทย กฎหมายทางโลกได้เข้ามามีบทบาทโดยตรงต่อโครงสร้างการปกครองและการบริหารงานสงฆ์ การปรับตัวของคณะสงฆ์จึงต้องคำนึงถึง “หลักเสรีนิยม” ในแง่การเคารพสิทธิส่วนบุคคลและความเป็นอิสระของสงฆ์ตามพระธรรมวินัย ขณะเดียวกันต้องประสานสอดคล้องกับ “หลักประชาธิปไตย”

เพื่อสร้างความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในระบบการปกครองภายใน การประยุกต์ใช้กฎหมายทางโลกกับคณะสงฆ์ไทยจึงเปรียบเสมือนการสร้างดุลยภาพแห่งสันติวิธีระหว่าง "เสรีภาพและความเสมอภาค" ระหว่าง "ปัจเจกบุคคลและชุมชนสงฆ์" เพื่อให้การบริหารงานสงฆ์สอดคล้องกับหลักนิติรัฐและคงไว้ซึ่งความชอบธรรมในสังคมไทยปัจจุบัน การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสองแนวคิดนี้ จะช่วยให้คณะสงฆ์สามารถวิเคราะห์และจัดการความท้าทายทางกฎหมายได้อย่างมีวิจารณญาณ และใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญสำหรับการปรับตัวในยุคปัจจุบัน

อุทิศ ทาหอม (2567) ได้กล่าวถึงพลวัตของข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อคณะสงฆ์ไทย ทั้งในมิติการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปกครองและภาพลักษณ์ทางสังคม โดยเน้นย้ำว่า พระสงฆ์จำเป็นต้อง "ตื่นตัว" ในการเรียนรู้และปรับตัว ทั้งในด้านพระธรรมวินัยและศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อสร้าง "ภูมิคุ้มกันทางปัญญา" ให้สามารถเท่าทันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบคอบ ในบริบทของสังคมดิจิทัล การประทุติตนอย่างเหมาะสมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างศรัทธาและกวีฤทธิศรัทธาที่เกิดจากกระแสข่าวสารเชิงลบ (Negative News) และการลงโทษทางสังคม (Social Sanction) โดยเฉพาะกรณีความผิดทางวินัยที่มีกฎหมายเสนอและขยายผลอย่างรวดเร็วบนโลกออนไลน์ จนกลายเป็นความขัดแย้งในพื้นที่ออนไลน์ (Cyber Conflict) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของพระพุทธศาสนาในวงกว้าง ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แม้โซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มออนไลน์จะเป็นเครื่องมือทรงพลังที่เปิดโอกาสให้การเผยแผ่คำสอนสามารถเข้าถึงผู้คนได้กว้างขวางและไร้พรมแดน รวมถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่และชาวต่างชาติ แต่ความรวดเร็วของการกระจายข้อมูล (Viral Speed) ก็นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งต่อการปกครองคณะสงฆ์ โดยเฉพาะปัญหา "ข่าวปลอม" (Fake News) และการวิพากษ์วิจารณ์ที่รุนแรง ซึ่งกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) แม้จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกสมาธิ แต่ก็มีประเด็นท้าทายด้านจริยธรรมและความสอดคล้องกับพระธรรมวินัยที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียดอ่อน นอกจากนี้ ปัจจัยด้านกฎหมายยังสะท้อนถึงความขัดแย้งเชิงโครงสร้างที่คณะสงฆ์ต้องเผชิญ โดยเฉพาะกรณีการประทุติตนวินัยสงฆ์บางประเภทที่อาจไม่สอดคล้องกับบทบัญญัติของกฎหมายทางโลก ส่งผลให้พระสงฆ์ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกฎหมายเพื่อใช้เป็นเกราะป้องกันในการ "ครองตน ครองคน และครองงาน" อย่างเหมาะสม การปรับตัวของคณะสงฆ์จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการใช้เทคโนโลยี แต่ยังรวมถึงการปฏิรูปกระบวนการศึกษาและการบริหารจัดการให้มีความ "โปร่งใส ตรวจสอบได้" ตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับบริบทสังคมสมัยใหม่

พระกิตติภทโธ กิตติภทฺธ (อนันต์เมธาภูกุล), และ บุญร่วม คำเมืองแสน (2567) ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้พุทธสันติวิธีและกลไกระงับข้อพิพาทท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างความเชื่อในสังคมไทย โดยชี้ให้เห็นว่าเดิมทีสังคมไทยได้ปลูกฝังค่านิยมเรื่อง "กฎแห่งกรรม" อย่างเข้มข้น ผ่านสุภาษิต

“ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” และการยกย่องผู้มีศีลธรรม แต่ในปัจจุบัน ค่านิยมดังกล่าวได้ถูกท้าทายจากการรับวัฒนธรรมตะวันตกและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สังคมไทยเปลี่ยนผ่านสู่สังคม “บริโภคนิยมและวัตถุนิยม” ทำให้ความเชื่อและทัศนคติ โดยเฉพาะของคนรุ่นใหม่ที่มีต่อกฎแห่งกรรมแบบดั้งเดิมลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม พุทธปรัชญายังคงจุดยืนที่เข้มแข็งในฐานะระบบคำสอนที่ยึดหลัก “เหตุและผล” มีศรัทธาที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งปัญญา และเน้นการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน ผู้ที่ปฏิบัติตามคำสอนสามารถประจักษ์ผลแห่งการกระทำได้ด้วยตนเองผ่านแนวคิด “วิริยวาท” หรือความเพียรพยายาม เพื่อสร้างกุศลกรรมและละเว้นอกุศลกรรม โดยกรรมถูกจำแนกเป็น กายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม ซึ่งส่งผล (วิบาก) ต่อชีวิตทั้งแง่บวกและลบ แม้กฎแห่งกรรมจะเป็นกฎธรรมชาติที่ไม่ขึ้นกับกาลเวลา แต่การที่ผลของการกระทำอาจไม่ปรากฏชัดเจนในทันที ทำให้ผู้คนในยุคดิจิทัลเกิดความสับสนและคลั่งใจ ส่งผลต่อการนำหลักธรรมไปใช้จริงสำหรับคณะสงฆ์ไทย กฎหมายทางโลกมีผลกระทบต่อการสร้างการบริหารและการปกครองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การปรับตัวของคณะสงฆ์จึงต้องรักษาสมดุลระหว่างการยึดมั่นในหลักพุทธปรัชญาและการปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมือง โดยเน้นการประยุกต์หลักกุศลกรรมบถควบคู่ไปกับการใช้กลไก “สมัชชาวินัย” เป็นหลักพุทธสันติวิธีในการระงับอธิกรณ์และข้อพิพาทอย่างโปร่งใส เพื่อพัฒนามนุษย์ให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน พร้อมสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับทั้งศีลธรรมและกฎหมายในสังคมปัจจุบัน การบูรณาการแนวคิดเช่นนี้จะช่วยให้คณะสงฆ์สามารถเผชิญความท้าทาย ปรับตัวอย่างมีวิจารณญาณ และรักษาความชอบธรรมในการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่ให้คำแนะนำแก่สังคมไทยท่ามกลางกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การบูรณาการแนวคิดจากวรรณกรรมข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่คณะสงฆ์ต้องปรับตัวอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างความชอบธรรมและธรรมาภิบาลสงฆ์ภายใต้กฎหมายรัฐ 2) การรู้เท่าทันพลวัตข้อมูลข่าวสารเพื่อรับมือกับการลงโทษทางสังคมในยุคดิจิทัล และ 3) การใช้พุทธสันติวิธีและสมัชชาวินัยเป็นกลไกระงับข้อพิพาท องค์ความรู้เชิงทฤษฎีทั้งสามมิตินี้ เมื่อนำมาสังเคราะห์ร่วมกันจึงก่อให้เกิดเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เรียกว่า “P-D-S Model” โดยนำความรู้ทางกฎหมายมาเป็นเกราะป้องกัน (Preventive Legal Literacy) นำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือสื่อสารเชิงรุกเพื่อลดความขัดแย้ง (Digital Peacebuilding) และนำหลักธรรมาภิบาลและการสังเคราะห์สังคมมาสร้างศรัทธา (Social Engagement & Governance) การบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการนี้ คือหนทางที่จะทำให้คณะสงฆ์สามารถปรับตัวอย่างมีวิจารณญาณ รักษาศรัทธา และดำรงความชอบธรรมในบริบทสังคมไทยยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ย้อนรอยประวัติศาสตร์ การก่อร่างสร้างกฎหมายสำหรับคณะสงฆ์ไทย

การทำความเข้าใจบริบทกฎหมายคณะสงฆ์ในปัจจุบัน จำเป็นต้องพิจารณาถึงพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ ซึ่งสะท้อนความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างรัฐกับศาสนา และความพยายามในการสร้างดุลยภาพแห่งการปกครอง (Governance Equilibrium) เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและสืบทอดอายุพระพุทธศาสนา

พระครูธรรมธรสุฐาพร ปภสสโร และคณะ (2568) ได้กล่าวไว้ว่า พัฒนาการของกฎหมายสงฆ์ว่ามีรากฐานมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล โดยพระพุทธเจ้าทรงบัญญัติ "พระวินัย" เป็นแม่บทสำคัญในการกำกับพฤติกรรมและความสงบเรียบร้อยของสงฆ์ ภายหลังพุทธปรินิพพาน การปกครองดำเนินไปโดยพระเถระอาวุโสตามลำดับพรรษา เมื่อพระพุทธศาสนาแผ่ขยายสู่ดินแดนต่างๆ รูปแบบการปกครองจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทสังคมและกฎหมายของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทย การปกครองคณะสงฆ์อิงหลักการผสมผสานระหว่าง "พระธรรมวินัย" "จารีตประเพณี" และ "กฎหมายบ้านเมือง" โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นองค์อุปถัมภ์และตรากฎหมายเพื่อสร้างระบบที่ชัดเจน พัฒนาการที่สำคัญปรากฏชัดในสมัยรัชกาลที่ 5 จนถึงปัจจุบัน ที่มีการจัดองค์กรคณะสงฆ์แบ่งเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ลดหลั่นตามลำดับชั้น เช่นเดียวกับการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีกฎหมายสำคัญ เช่น พ.ร.บ.คณะสงฆ์ พ.ศ. 2484-2505 ที่ช่วยสร้างความเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชี้ว่ายังมีปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการบังคับใช้ โดยเฉพาะการแต่งตั้งสมณศักดิ์และการบริหารงานของมหาเถรสมาคมที่ขาดการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ (Decentralization) และการสร้างการมีส่วนร่วมของพุทธบริษัท เพื่อให้การบริหารคณะสงฆ์มีความยั่งยืนและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

พระมหาสมเกียรติเมฆจาริญาโณ (2565) ได้กล่าวไว้ว่า จุดเปลี่ยนสำคัญในประวัติศาสตร์กฎหมายสงฆ์ไทย คือการตรา พระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. 121 ซึ่งเกิดขึ้นหลังการปฏิรูประบบกฎหมายสยามใหม่ กฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อ "รวมศูนย์อำนาจ" (Centralization) และสร้างเอกภาพให้คณะสงฆ์อยู่ภายใต้การควบคุมของพระมหากษัตริย์และมหาเถรสมาคม โดยจัดโครงสร้างการปกครองส่วนภูมิภาค (คณะมณฑล, เมือง, แขวง) ให้คู่ขนานไปกับระบบราชการ นอกจากนี้ การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ยังถูกใช้เป็นกลไกขยายแนวคิด "รัฐชาติ" และอุดมการณ์ "ชาติ-ศาสน์-กษัตริย์" ในสมัยรัชกาลที่ 6 เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติและลดอิทธิพลของพระสงฆ์พื้นเมืองในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น ภาคเหนือและอีสาน ซึ่งถือเป็นการใช้อำนาจรัฐผ่านกฎหมายสงฆ์เพื่อสร้างเอกภาพทางการเมืองอย่างชัดเจน

คณะ ปาณิกกิจกร และ พระมหาพัฒน์ สหสสุขมั่นคง (2566) ได้กล่าวไว้ว่า สถานะทางกฎหมายของประเทศไทยในบริบทความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับศาสนา โดยชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยมีลักษณะผสมผสาน (Hybrid State) ที่ไม่อาจจัดว่าเป็น "รัฐโลกวิสัย" (Secular State) อย่างสมบูรณ์แบบตะวันตก เนื่องจากยังคงมีความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ระหว่างรัฐกับพุทธศาสนา ทั้งในเชิงประเพณีและบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ (เช่น มาตรา 7 และ 67) ที่กำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมและคุ้มครองพุทธศาสนา แต่ในขณะเดียวกัน ประเทศไทยก็

มิใช่ "รัฐศาสนา" (Theocratic State) เพราะรัฐไม่ได้มอบอำนาจทางการเมืองให้แก่คณะสงฆ์โดยตรง และให้เสรีภาพในการนับถือศาสนาแก่พลเมืองโดยไม่เลือกปฏิบัติ สถานะเช่นนี้สะท้อนว่า กฎหมายสงฆ์ไทยถูกออกแบบมาเพื่อให้รัฐเป็นฝ่ายควบคุมและสนับสนุนศาสนา มิใช่ศาสนาครอบงำรัฐ ซึ่งเป็นดุลยภาพทางอำนาจที่เป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทย

สรุปได้ว่า การก่อสร้างกฎหมายสำหรับคณะสงฆ์ไทยมีวิวัฒนาการจากการยึดถือพระธรรมวินัยเป็นหลักในสมัยพุทธกาล สู่การผนวกกฎหมายบ้านเมืองเพื่อสร้างเอกภาพและเสถียรภาพทางการเมืองในสมัยรัตนโกสินทร์ โดยเฉพาะการปฏิรูปในสมัยรัชกาลที่ 5-6 ที่ใช้กฎหมายสงฆ์เป็นเครื่องมือในการสร้างรัฐชาติสมัยใหม่ แม้โครงสร้างกฎหมายจะช่วยสร้างความเป็นระบบ แต่ก็ยังเผชิญความท้าทายเรื่องประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในยุคปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับศาสนาของไทยจึงดำรงอยู่ในจุดสมดุลระหว่างการอุปถัมภ์ค้ำชูและการกำกับดูแล พัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์เหล่านี้เป็นภาพสะท้อนที่แสดงให้เห็นว่ากฎหมายถูกใช้เป็นเครื่องมือจัดระเบียบองค์กรสงฆ์ในแต่ละยุคสมัย ดังนั้น ในปัจจุบันที่สังคมกำลังเผชิญกับพลวัตของโลกดิจิทัลและความขัดแย้งเชิงกฎหมายร่วมสมัย คณะสงฆ์จึงต้องทำความเข้าใจรากฐานทางประวัติศาสตร์นี้ เพื่อนำมาปรับตัวและพัฒนาการรับมือกับปัญหาอิทธิพลที่เกิดขึ้นบนพื้นที่ออนไลน์ได้อย่างเท่าทันและมีประสิทธิภาพ

ภาพสะท้อนจากโลกียธรรม ผลกระทบต่อคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน

ผลกระทบของกระแสโลกียธรรมและบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้กลายเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของสถาบันสงฆ์ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อศรัทธามหาชนและเสถียรภาพของพระพุทธศาสนา

พระวชิระพงษ์ วิสุทโธ (โคชา), และ พระมหามิตร จิตปัญโญ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า รากเหง้าของวิกฤติศรัทธาในสังคมไทยปัจจุบันว่า เกิดจากภาวะความห่างเหินจากหลักธรรมและการมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ทางโลก (Materialism) ของทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งเป็นความรุนแรงเชิงโครงสร้างที่กัดกร่อนศีลธรรมและจริยธรรมของประชาชน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นเกินพอดีระหว่างคณะสงฆ์กับรัฐ ส่งผลให้ในบางครั้งสถาบันสงฆ์ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือทางการเมืองและกลไกตอบสนองวัฒนธรรมบริโภคนิยม ซึ่งขัดแย้งกับวิถีสมณะ การแก้ไขวิกฤตการณ์นี้จำเป็นต้องอาศัย "พุทธสันติวิธีแบบมีส่วนร่วม" ของพุทธบริษัททั้ง 4 ในการฝึกปฏิบัติธรรมและประยุกต์ "โลกุตตรธรรม" (ธรรมเหนือโลก) ให้ดำรงอยู่ควบคู่กับ "โลกียธรรม" (ธรรมทางโลก) อย่างสมดุล พร้อมทั้งส่งเสริมการกระจายอำนาจการปกครองและการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างศาสนทายาทและชุมชนที่เข้มแข็งด้วยศีลธรรม เพราะความอยู่รอดของพระพุทธศาสนามีไผ่การะของรูปใดรูปหนึ่ง แต่เป็นพันธกิจร่วมกันของสังคมทั้งมวล

พระมหาวิมล วสนโต (พลเสน) (2568) ได้กล่าวไว้ว่า ผลกระทบของ "สื่อสังคมออนไลน์" และกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อทัศนคติและกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของ "เด็กไทย" (ช่วงอายุ 10-18 ปี) ซึ่งเป็น

วัยที่กำลังพัฒนาคุณค่าและระบบความคิด ในอดีต “วัด” เคยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และศีลธรรมที่หล่อหลอมความผูกพันอันลึกซึ้ง แต่ในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน (Digital Disruption) การขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศและวัฒนธรรมตะวันตกได้สร้าง “ช่องว่าง” ให้เด็กไทยมีปฏิสัมพันธ์กับพระสงฆ์ลดน้อยลง บทบาทของวัดในฐานะแหล่งเรียนรู้ถูกลดทอนความสำคัญ ขณะเดียวกัน การรับข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ที่มักนำเสนอ “ข่าวเชิงลบ” หรือข้อมูลบิดเบือน (Fake News) ได้กลายเป็นปัจจัยหลักที่สั่นคลอนศรัทธา ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ด้านการรับรู้ภาพลักษณ์สงฆ์ผ่านสื่อออนไลน์ ที่ยืนยันว่าการเปิดรับข่าวสารเชิงลบและการตัดสินใจผ่านสื่อดิจิทัลมีความสัมพันธ์เชิงลบโดยตรงต่อระดับความศรัทธา ทำให้เยาวชนเกิดกระบวนการคิดใหม่ที่เน้นการตั้งคำถามด้วยวิจารณญาณ (Critical Thinking) และความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ที่สูงขึ้น ส่งผลให้ความเคารพต่ออำนาจเชิงศีลธรรมของพระสงฆ์แบบดั้งเดิมลดลง ดังนั้น การฟื้นฟูความสัมพันธ์จึงต้องอาศัยการปรับตัวเชิงรุก โดยสนับสนุนให้พระสงฆ์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเผยแผ่ธรรมะอย่างสร้างสรรค์และเข้าถึงง่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเชื่อมต่อช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการสืบทอดความมั่นคงทางศีลธรรมของชาติในระยะยาว

พระครูสุธีวรสาร (อุจจันทม), ชนันทิธิพัฒน์ เสนามาตย์, และ สุรศักดิ์ พุทธา (2567) ได้กล่าวไว้ว่า ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงบทบาทของพระสงฆ์ไทยในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางพลวัตของสังคมยุคใหม่ พระสงฆ์ในฐานะผู้นำทางจิตวิญญาณต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และค่านิยมที่หลากหลาย ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่หมิ่นเหม่และเป็นประเด็นถกเถียงทางสังคม เช่น การใช้โซเชียลมีเดียที่ไม่เหมาะสม การแสดงออกทางการเมือง หรือการสะสมทรัพย์สิน ซึ่งนำไปสู่วิกฤตศรัทธาและการวิพากษ์วิจารณ์ อย่างไรก็ตาม เพื่อความอยู่รอดอย่างมีศักดิ์ศรี คณะสงฆ์ต้องปรับตัวโดยการเปลี่ยนแปลงวิกฤตให้เป็นโอกาส ผ่านการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อการเผยแผ่ธรรมะ (Digital Dhamma) การให้คำปรึกษาทางจิตวิญญาณออนไลน์ และการขยายบทบาทสู่การพัฒนาชุมชนและสาธารณสงเคราะห์ การรณรงค์รักษามาตรฐานจริยธรรมควบคู่กับการสร้างสรรค์สังคม คือกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้พระสงฆ์สามารถดำรงสถานะทางจิตวิญญาณและเรียกคืนความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์ได้

สรุปได้ว่า ภาพสะท้อนจากโลกียธรรมและโลกดิจิทัลส่งผลกระทบต่อคณะสงฆ์ไทยในระดับโครงสร้าง วิกฤตศรัทธามีได้เกิดจากปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความห่างเหินจากหลักธรรมและการปรับตัวที่ไม่เท่าทันต่อกระแสบริโภคนิยมและเทคโนโลยี การที่เยาวชนมีปฏิสัมพันธ์กับสงฆ์น้อยลงและตั้งคำถามมากขึ้นผ่านสื่อออนไลน์ ถือเป็นสัญญาณเตือนให้คณะสงฆ์ต้องเร่งปฏิรูปบทบาท จากการเป็นเพียง “ผู้ประกอบพิธีกรรม” สู่การเป็น “ผู้นำทางปัญญาและสังคมสงเคราะห์” โดยใช้เทคโนโลยีและกฎหมายเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์สังคม เพื่อรักษาศรัทธาและดำรงไว้ซึ่งความศักดิ์สิทธิ์ของพระพุทธศาสนาในโลกยุคใหม่

วิกฤตการณ์และการปฏิรูป ความท้าทายและการปรับตัวของคณะสงฆ์

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 คณะสงฆ์ไทยกำลังเผชิญกับแรงเสียดทานรอบด้านที่บีบบังคับให้ต้องเกิดการ "ปฏิรูป" เพื่อความอยู่รอดและการธำรงบทบาทผู้นำทางจิตวิญญาณ

วิษณุ ยศภาส, และ พระครูโกวิท อรรถวาที (2568) ได้กล่าวไว้ว่า พลวัตของโลกได้ส่งผลกระทบต่อบทบาทของพระสงฆ์ทั้งในมิติศาสนา สังคม และวัฒนธรรม โดยสังคมคาดหวังให้พระสงฆ์ดำรงตนเป็นแบบอย่างทางศีลธรรมและเป็น "ผู้นำในการสร้างสันติสุข" แต่ในความเป็นจริง พระสงฆ์กลับต้องเผชิญกับวิกฤตศรัทธาที่เกิดจากกระแสข่าวลบ ความขัดแย้งทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่รวดเร็ว ดังนั้น การปรับตัวของคณะสงฆ์จึงมิใช่เพียงการตั้งรับ แต่ต้องเป็นการรุกด้วยปัญญา โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่ธรรมะเพื่อเข้าถึงคนรุ่นใหม่และลดช่องว่างทางความคิด ขณะเดียวกันต้องบริหารจัดการทรัพยากรวัดและปัจจัยสี่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บทบาทของพระสงฆ์ในยุคนี้จึงเป็นการแสวงหาจุดสมดุล (Equilibrium) ระหว่างการอนุรักษ์วัฒนธรรมดั้งเดิม การตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม และการปรับตัวตามยุคสมัยอย่างเท่าทัน เพื่อให้พระพุทธศาสนายังคงสถานะเป็นที่พึ่งทางใจและเป็นสถาบันหลักในการสร้างความสมานฉันท์ในสังคมต่อไป

พระชล ญาณมุนี (2563) ได้กล่าวไว้ว่า จุดเปลี่ยนสำคัญที่เกิดจากวิกฤตการณ์โรคระบาด COVID-19 ซึ่งส่งผลให้กิจกรรมทางศาสนาในรูปแบบกายภาพถูกจำกัด นำไปสู่การเร่งปฏิริยาให้พระสงฆ์ต้องก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัลอย่างเต็มตัว การพัฒนาตนเองทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงกลายเป็นความจำเป็นเร่งด่วน แพลตฟอร์มออนไลน์อาทิ Facebook, YouTube, Zoom และ Twitter ได้กลายเป็น "ธรรมาสันตมัยใหม่" ในการสื่อสารธรรมคติ แต่ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีเหล่านี้เปรียบเสมือน "ดาบสองคม" หากใช้โดยขาดสติและปัญญา อาจนำไปสู่การทำลายภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อสถาบันสงฆ์ ดังนั้น พระสงฆ์ยุคใหม่จึงต้องเข้าใจบทบาทของตนในฐานะผู้นำทางปัญญา โดยเรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการเผยแผ่ธรรม การให้คำปรึกษาทางจิตใจ และการเป็นผู้นำชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้มาตรฐานแห่งพระธรรมวินัยและจริยธรรม การปรับรูปแบบการสื่อสารให้เป็น "ธรรมประยุกต์" (Applied Dhamma) ที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการเข้าถึงคนรุ่นใหม่ ความสำเร็จในการปรับตัวขึ้นอยู่กับการความสามารถในการผสานอัตลักษณ์ดั้งเดิมเข้ากับนวัตกรรมการสื่อสารสมัยใหม่ เพื่อให้สถาบันสงฆ์ยังคงเป็นหลักยึดเหนี่ยวจิตใจและส่งเสริมศีลธรรมได้อย่างยั่งยืน

พระครูธรรมมุต (สุทธิพนธ์ สวัสดิ์), นภรัตน์ กิตติรัตนมจล, และ ธนะชัย สามล (2567) ได้กล่าวไว้ว่า บทเรียนจากวิกฤตการณ์ COVID-19 ซึ่งสร้างผลกระทบรุนแรงต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยชี้ให้เห็นถึงการปรับบทบาทของคณะสงฆ์สู่การเป็น "องค์กรสาธารณสงเคราะห์" อย่างเต็มรูปแบบ วัดหลายแห่งได้เปลี่ยนพื้นที่เป็นโรงพยาบาลและศูนย์พักคอย (Community Isolation) เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงรูปธรรมของ "พุทธสันติวิธี" ที่แสดงออกผ่านความเมตตากรุณา นอกจากนี้ยังเกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการแบบ "Collaborative Governance" หรือการบริหารจัดการบนฐานความ

ร่วมมือ ที่ลดบทบาทการผูกขาดของภาครัฐ ลงมาเป็นผู้ประสานงาน และเปิดโอกาสให้วัด ภาคเอกชน และประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะภาคีเครือข่าย (Partnership/Network) กลไกนี้ทำให้การจัดการวิกฤตมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การปรับตัวดังกล่าวเป็นการบูรณาการองค์ความรู้สหวิทยาการ ทั้งสังคมสงเคราะห์ รัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่า คณะสงฆ์มีความสามารถในการเผชิญวิกฤตและเป็นที่พึ่งของสังคมได้ในยามยากลำบาก

สรุปได้ว่า วิกฤตการณ์โลกและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้กลายเป็นตัวเร่งให้คณะสงฆ์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ขนานใหญ่ จากเดิมที่เน้นพิธีกรรม สู่การเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและสาธารณสงเคราะห์ในยุคดิจิทัล พระสงฆ์ต้องเผชิญกับความท้าทายจากวิวัฒนาการทางสังคม ข่าวดัง และภัยคุกคามทางวัฒนธรรม การปรับตัวด้วยการใช้สื่อออนไลน์อย่างสร้างสรรค์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงมวลชนและรักษาศรัทธา แต่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวังเพื่อไม่ให้กระทบต่อภาพลักษณ์ ขณะเดียวกัน บทเรียนจากวิกฤตโรคระบาดได้ยืนยันว่า การบริหารจัดการทรัพยากรวัดเพื่อสาธารณสงเคราะห์ภายใต้ความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย คือแนวทางที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างความชอบธรรมและการยอมรับจากสังคม การรักษาสมดุลระหว่าง "พระธรรมวินัย" กับ "โลกียวัตร" ในยุคดิจิทัล จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้พระพุทธศาสนาดำรงอยู่อย่างมั่นคงและเป็นรากฐานแห่งสันติสุขของสังคมสืบไป

บทสรุป

บทความวิชาการเรื่อง “พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย การปรับตัวของคณะสงฆ์ไทยต่อผลกระทบของกฎหมายทางโลกในบริบทสังคมโลกดิจิทัล” ได้ทำการวิเคราะห์เจาะลึกถึงพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันสงฆ์ รัฐ และเทคโนโลยี โดยสามารถสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในเชิงสังเคราะห์ได้ดังนี้

พลวัตของ “สองโลก สองกฎหมาย” ในวิกฤตศรัทธาดิจิทัล ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คณะสงฆ์ไทยกำลังเผชิญกับแรงเสียดทานเชิงโครงสร้างที่รุนแรงที่สุดในรอบศตวรรษ อันเกิดจากการปะทะกันของ “กฎหมายทางโลก” (Secular Law) และ “พระธรรมวินัย” (Dhamma-Vinaya) ภายใต้ตัวเร่งปฏิกิริยา คือ “สังคมโลกดิจิทัล” (Global Digital Society) ความท้าทายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความเหลื่อมล้ำของตัวบทกฎหมาย (เช่น นิยามความผิดทางเพศที่ต่างกัน) แต่คือการที่โลกดิจิทัลได้ทำลายกำแพงแห่งความศรัทธาเดิมลง ข้อมูลข่าวสารเชิงลบและข่าวปลอม (Fake News) เกี่ยวกับพฤติกรรมพระสงฆ์สามารถแพร่กระจายและถูกตัดสินโดยกระแสการลงโทษทางสังคมออนไลน์ (Social Sanction) รวดเร็วกว่ากระบวนการยุติธรรมทางสงฆ์ (สัมมุขวินัย) ก่อให้เกิด “ความขัดแย้งในโลกไซเบอร์” (Cyber Conflict) ที่บั่นทอนสถานะผู้นำทางจิตวิญญาณของคณะสงฆ์อย่างรุนแรง

การปรับตัวเชิงรุก จาก “ผู้ตั้งรับ” สู่ “ผู้นำสันติภาพดิจิทัล” การอยู่รอดของคณะสงฆ์ในบริบทนี้ ไม่สามารถใช้วิธีการหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธโลกได้ แต่ต้องอาศัยการปรับตัวด้วย “พุทธสันติวิธีทางกฎหมาย” ซึ่งสามารถแบ่งมิติการบูรณาการออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับปัจเจกสงฆ์ (มิติด้านความรู้กฎหมายและการใช้สื่ออย่างรับผิดชอบ) พระสงฆ์ต้องตื่นตัวในการศึกษาทั้งพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมืองให้แตกฉาน เพื่อใช้เป็นเกราะป้องกันอธิกรณ์ (Preventive Approach) และต้องรู้เท่าทันสื่อเทคโนโลยี เพื่อไม่ให้ตกเป็นเครื่องมือของความขัดแย้งหรือบริโภคนิยม

ระดับองค์กร (มิติด้านกระบวนการสื่อสารและธรรมาภิบาล) การเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานปฏิบัติการเผยแพร่ธรรมเชิงรุก การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสื่อสาร “ธรรมประยุกต์” ที่เข้าถึงง่าย เพื่อเชื่อมต่อช่องว่างระหว่างวัย ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Governance) ตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

ระดับสังคม (มิติด้านการลดความขัดแย้งออนไลน์และฟื้นฟูศรัทธา) การก้าวออกจากพื้นที่วัดสู่การเป็นที่พึ่งของชุมชน ผ่านงาน “สาธารณสงเคราะห์” ดังเช่นบทเรียนจากวิกฤต COVID-19 ที่วัดได้ทำหน้าที่เป็นโรงพยาบาลและศูนย์พักคอย สิ่งนี้คือ “อำนาจอ่อน” (Soft Power) ที่ทรงพลังที่สุดในการสร้างพื้นที่สีขาวในโลกออนไลน์ ลดทอนความขัดแย้ง และเรียกคืนศรัทธาและความชอบธรรมจากสังคม

ดุลยภาพแห่งความยั่งยืน รัฐ-ราษฎร์-ศาสน์-ศิลป์ การก่อร่างสร้างตัวของกฎหมายสงฆ์ในประวัติศาสตร์สะท้อนให้เห็นว่า รัฐไทยมีลักษณะผสมผสานที่ให้การอุปถัมภ์พุทธศาสนา ดังนั้น คณะสงฆ์จึงต้องใช้สถานะนี้ในการสร้าง “ดุลยภาพใหม่” (New Equilibrium) การปฏิรูปคณะสงฆ์ต้องมุ่งเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล และกระจายอำนาจเพื่อลดการรวมศูนย์ที่เหอะเหะ พร้อมทั้งบูรณาการหลัก “พรหมวิหาร 4” และ “โมเดลพุทธพรหมวิหารชุมชน” เข้าสู่โครงสร้างการบริหาร เพื่อให้เมตตาธรรมกลายเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน

กล่าวโดยสรุป คณะสงฆ์ไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้ามจากบทบาทเชิงจารีตสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้และตื่นรู้” การประยุกต์ใช้ “พุทธสันติวิธี” ในบริบทนี้ จึงหมายถึงการผสมผสานความศักดิ์สิทธิ์ของพระธรรมวินัยเข้ากับความชอบธรรมทางกฎหมายและความรวดเร็วของเทคโนโลยี เพื่อทำหน้าที่เป็น “เสาหลักทางปัญญาและจิตวิญญาณ” ที่สามารถระงับความขัดแย้งและนำพาสังคมไทยก้าวผ่านวิกฤตการณ์ในโลกดิจิทัลไปสู่สันติสุขได้อย่างยั่งยืน

ข้อจำกัดของบทความวิชาการ บทความวิชาการชิ้นนี้เป็นการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อสะท้อนภาพรวมในบริบทของสังคมและกฎหมายปัจจุบันเท่านั้น การนำโมเดลและข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ อาจมีความจำเป็นต้องพิจารณาบริบทความพร้อมทางเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคลของคณะสงฆ์ในแต่ละพื้นที่เพิ่มเติม

องค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์พลวัตของคณะสงฆ์ไทยภายใต้ผลกระทบของกฎหมายทางโลกและสังคมโลกดิจิทัล บทความนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการปรับตัวและระงับข้อพิพาทอย่างสันติวิธี เรียกว่า “P-D-S Model (พุทธสันติวิธีเพื่อความยั่งยืนของคณะสงฆ์ในยุคดิจิทัล)”



ที่มา ภาพสังเคราะห์โดยคณะผู้วิจัย จากโปรแกรม (gemini pro)

เพื่อให้การนำเสนอองค์ความรู้ใหม่มีความชัดเจนและเป็นระบบตามหลักระเบียบวิธีวิจัย การอธิบายกลไกการทำงานของ P-D-S Model จึงถูกจัดโครงสร้างเชิงระบบ (System Approach) โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ต้นทุนตั้งต้นสำหรับการปรับตัว ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักพระธรรมวินัย (ข้อวัตรปฏิบัติทางศาสนา) กฎหมายทางโลก (กฎหมายรัฐที่เกี่ยวข้องกับคณะสงฆ์) และศักยภาพทรัพยากรบุคคล (ตัวพระสงฆ์และเครือข่ายฆราวาสผู้สนับสนุน)

2. กระบวนการ (Processes) กระบวนการขับเคลื่อนการปรับตัวผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก (P-D-S) ได้แก่ P - Preventive Legal Literacy (การสร้างภูมิคุ้มกันทางกฎหมาย) การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการตั้งรับมาเป็นการป้องกันเชิงรุก โดยจัดอบรมและสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมายบ้านเมืองให้แก่พระสงฆ์ เพื่อให้รู้เท่าทันข้อจำกัด ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Legal Risks) และนำมาบูรณาการกับการรักษาพระธรรมวินัย เพื่อใช้เป็นเกราะป้องกันการเกิดอริกธัมม์ตั้งแต่ต้นทาง

D - Digital Peacebuilding (นวัตกรรมสื่อสารสันติภาพดิจิทัล) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโซเชียลมีเดียให้เป็นเครื่องมือสร้างสันติภาพ (Peace Tool) ด้วยการสื่อสาร "ธรรมประยุกต์" อย่างสร้างสรรค์ เพื่อชี้แจงข้อเท็จจริงอย่างรวดเร็ว ลดกระแสข่าวลวง (Fake News) และบรรเทาการตัดสินใจกระแสการลงโทษทางสังคมออนไลน์

S - Social Engagement & Governance (การมีส่วนร่วมทางสังคมและธรรมาภิบาล) การบริหารจัดการวัดและองค์กรสงฆ์ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในงานสาธารณสงเคราะห์ เพื่อให้วัดกลับมาเป็นศูนย์กลางที่พึ่งพิงของชุมชนอีกครั้ง

3. ผลลัพธ์ (Outputs/Outcomes) เมื่อกระบวนการทั้ง 3 ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกัน จะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ คือ การลดลงของข้อพิพาททางกฎหมายและการละเมิดพระธรรมวินัย การบรรเทาความขัดแย้งในพื้นที่ออนไลน์ (Cyber Conflict) และผลสัมฤทธิ์สูงสุด (Ultimate Outcome) คือการฟื้นฟูและเพิ่มพูนความศรัทธาของมหาชนที่มีต่อสถาบันสงฆ์

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) กระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ผ่านการรับฟังเสียงสะท้อนจากสังคม (Social Feedback) เพื่อนำข้อคิดเห็นเหล่านั้นกลับมาปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ทางกฎหมาย วิธีการสื่อสาร และการบริหารจัดการของคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพและทันต่อพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

สรุปองค์ความรู้ "P-D-S Model" จึงเป็นนวัตกรรมพุทธสันติวิธีที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยน "วิกฤตศรัทธา" ให้เป็น "โอกาสในการพัฒนา" โดยใช้กฎหมายเป็นเกราะป้องกัน (Preventive) ใช้เทคโนโลยีเป็นอาวุธทางปัญญา (Digital) และใช้การสงเคราะห์สังคมเป็นฐานราก (Social) ซึ่งจะช่วยสร้างดุลยภาพระหว่างหลักนิติรัฐและพระธรรมวินัยได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

คะนอง ปาติภทฺธการุณ, และ พระมหาพัฒน์ สหสสุมนฺต. (2566). ประเทศไทยเป็นรัฐศาสนาหรือไม่?

Mahachula Academic Journal, 10(1), 1-18.

พระกิตติภทฺธ กิตติภทฺธ (อนันต์เมธากุล), และ บุญรวม คำเมืองแสน. (2567). บูรณาการหลักกฤษฎีกา

ในการพัฒนามนุษย์บริบทสังคมปัจจุบัน. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 29(1), 59-73.

พระครูกาญจนกิจโสภณ (ทนากรรวณฺโณ), และ พระครูวิโรจน์ กาญจนเขต (นันทกฤตที่ปังกโร). (2568).

การศึกษาผลกระทบต่อนิธิและแนวทางการป้องกันพระภิกษุผู้กระทำความผิดพระธรรมวินัยในปัจจุบัน. *วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ*, 3(1), 134-144.

พระครูธรรมศุท (สุทธิพงษ์ สัพโส), นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล, และ ธนะชัย สามล. (2567). การพัฒนาแนว

ปฏิบัติและรูปแบบการบริหารจัดการบนฐานความร่วมมือในการบริหารจัดการด้านสาธารณสงเคราะห์แก่ประชาชนโดยใช้วัดเป็นฐาน. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 9(12), 1332-1348.

พระครูธรรมธรรฐาพร ปภสสโร, พระมหาสุพัฒน์ นนทปัญโญ, และ พระครูภาวนา โชติคุณ (กัณฑ์ชินธโร).

(2568). ย้อนรอยพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. 121 กับแนวคิดในการใช้เป็นเครื่องมือสร้างระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(1), 148-162.

- พระครูสมุทรภรณ์พัฒน กนตวณโณ, และ พิษณุกัญญา กองนิล. (2568). การวิเคราะห์ผลกระทบของแผนปฏิบัติการคณะสงฆ์ในยุคใหม่สู่สาธารณะสงเคราะห์. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(2), 243-256.
- พระครูสุธีวรสาร (อุจันทุม), ชนันทิพัฒน์ เสนามาตย์, และ สุรศักดิ์ พุทธา. (2567). พระสงฆ์ในกระแสของโลกยุคใหม่ พฤติกรรมอันเป็นที่ถกเถียงและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มมร ยศสุนทรปริทรรศน์*, 1(3), 93-110.
- พระชล ญาณมณี. (2563). การปรับตัวของพระสงฆ์รุ่นใหม่ในยุคของสังคมออนไลน์. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 11(1), 195-213.
- พระมหาวสันต์ วสนโต (พลเสน). (2568). กระบวนทัศน์ความคิดของเด็กไทยเกี่ยวกับพระสงฆ์ในปัจจุบัน. *วารสารมนุษยวิชาการ*, 2(1), 12-22.
- พระมหาสมเกียรติเฉลิมจาริญาโณ. (2565). พัฒนาการปกครองคณะสงฆ์ไทยตั้งแต่รัชกาลที่ 5 จนถึงปัจจุบัน. *Academic Journal of Political Science and Public Administration*, 4(1), 21-29.
- พระวีระพงษ์ วิสุทโธ (โคษา), และ พระมหามิตร ฐิตปัญญา. (2564). วิภัติในพระพุทธศาสนา. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(3), 549-554.
- พระศรีวิจิรวาทิ (ฉัตรชัย มูลสาร). (2567). การปกครองคณะสงฆ์ในยุคดิจิทัล โอกาสและความท้าทาย. *วารสาร มมร ยศสุนทรปริทรรศน์*, 1(3), 59-77.
- วิษณุ ยศกาศ, และ พระครูโกวิท อรรถวาทิ. (2568). ความยากลำบากของพระสงฆ์ในการใช้ชีวิตในสังคมไทย. *วารสาร มจร โภคัยปริทรรศน์*, 3(1), 85-94.
- อริย์ธัช บุญถึง. (2567). ปริทัศน์หนังสือ “เสรีนิยมกับประชาธิปไตย” ในมุมมองนักกฎหมายและการสะท้อนย้อนคิดผ่านงานของนอร์แบร์โต บอบบีโอ. *วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา*, 3(1).
- อุทิศ ทาหอม. (2567). รากฐานทางสังคมของระบบกฎหมาย เส้นทางจากประเพณีสู่กฎหมาย. *พัฒน์นวัตร มหาวชิราวุธราชภัฏบุรีรัมย์*, 1(2), 1-24.

**การปกครองเชิงพุทธสันติวิธีภายใต้อำนาจของอัลกอริทึม การรื้อสร้าง
กรอบความหมายของอำนาจทางการเมืองระหว่างประเทศในสังคมโลกดิจิทัล
BUDDHIST PEACEFUL GOVERNANCE UNDER ALGORITHMIC AUTHORITY
RECONSTRUCTING THE MEANING OF INTERNATIONAL POLITICAL
AUTHORITY IN THE GLOBAL DIGITAL SOCIETY**

นายอดิเทพ เวียงอินทร์^{1*}, พระวิชฌญาณ วิสุทธินาโณ (ไม้แหม่ม)^{2*}, ชุฬีพร นาหวัณนิต^{3*},
อุมารณ ศรีโย^{4*}, พระภูมินทร์ ญาณวิโร (ดอนแก้วญวน)^{5*}
Adithep Wiangin ^{1*}, Wicharayan Wisuttiyano (Moyaem)^{2*}, Chuleeporn Nahuanin ^{3*},
Aumaporn Sriyo ^{4*}, Phraphumin yanaviro (donkaeoyn)^{5*}
^{1-5*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
^{1-5*} Mahamakut Buddhist University, Isan Campus
Corresponding Author's Email. paiwicharayan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งสำรวจภูมิทัศน์ใหม่ของการเมืองระหว่างประเทศที่ถูกขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางโดย "อำนาจของอัลกอริทึม" (Algorithmic Authority) ซึ่งมีเพียงทำลายอำนาจอธิปไตยของรัฐบาลแต่ยังก่อให้เกิด "ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง" (Structural Violence) รูปแบบใหม่ในระบบนิเวศดิจิทัล ที่สร้างความเหลื่อมล้ำ การกีดกันทางข้อมูล และการขยายตัวของความขัดแย้งทางอัตลักษณ์ การศึกษาพลวัตทางประวัติศาสตร์และการเมืองเปรียบเทียบชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวและความเปราะบางของ "อำนาจเชิงบังคับ" (Hard Power) แบบจารีต รวมถึงความพยายามในการสถาปนาอำนาจนิยมผ่านกลไกทางกฎหมาย ซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทความมั่นคงในโลกยุคใหม่ได้อีกต่อไป

บทความนี้จึงได้ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์และนำเสนอข้อเสนอเชิงแนวคิดเรื่อง "การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี" (Buddhist Peaceful Governance) ในฐานะนวัตกรรมทางรัฐศาสตร์เพื่อรื้อสร้างและนิยามกรอบความหมายของอำนาจทางการเมืองใหม่ โดยมุ่งเปลี่ยนผ่านจากอำนาจที่เน้นการครอบงำไปสู่อำนาจแห่งความร่วมมือและการเกื้อกูล ผ่านกลไกบูรณาการ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับนิเวศวิทยาและทรัพยากร ผ่านโมเดลการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ 2) ระดับองค์กรและสังคม ผ่านการสร้างภูมิคุ้มกันและการมีส่วนร่วมเพื่อลดความรุนแรง และ 3) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยการผสมผสานยุทธศาสตร์เชิงโครงสร้างเข้ากับ "อำนาจละมุนเชิงจริยธรรม" (Ethical Soft Power) เพื่อลดทอนอคติและสร้างความไว้วางใจ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับกลไกการ

ปกครองเป็นกุญแจสำคัญในการถ่วงดุลอำนาจของเทคโนโลยี และสร้างสรรค์ระเบียบโลกใหม่ที่มีสันติภาพ และความเป็นธรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี, อำนาจของอัลกอริทึม, การรื้อสร้างอำนาจทางการเมือง, ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง

Abstract

This academic article investigates the transforming landscape of international politics driven by "algorithmic authority," which challenges state sovereignty and generates new forms of "structural violence" within the digital ecosystem, resulting in inequality, digital exclusion, and identity-based conflicts. Historical and comparative political analyses reveal the fragility and failure of traditional "hard power" and the "legalization of authoritarianism," which are no longer adequate for addressing security contexts in the modern era.

Consequently, this article proposes "Buddhist Peaceful Governance" as a political innovation to deconstruct and redefine the framework of political power, shifting from domination to cooperation and interdependence. This approach combines methods at three levels 1) managing the environment and resources through sustainable development to create a better relationship between humans and nature; 2) improving organizations and society by encouraging participation and resilience to lower violence; and 3) enhancing international relations by blending structural strategies with "ethical soft power" to reduce bias and build trust. The findings indicate that integrating Buddhist principles into governance mechanisms is essential for counterbalancing technological dominance and establishing a new world order grounded in sustainable peace and justice.

Keywords Buddhist Peaceful Governance, Algorithmic Authority, Deconstruction of Political Power, Structural Violence

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของการเมืองระหว่างประเทศและสังคมโลกดิจิทัล เป็นผลพวงจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เข้ามา “รื้อสร้าง” โครงสร้างอำนาจ กลไกการปกครอง และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยเปลี่ยนผ่านจากระบบการสื่อสารแบบดั้งเดิมที่รัฐและสื่อกระแสหลักมีอำนาจรวมศูนย์ในการกำหนดวาระทางสังคม ไปสู่รูปแบบเครือข่ายกระจายตัวผ่าน

แพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลได้อย่างอิสระ ส่งผลให้สถาบันทางการเมืองต้องปรับตัวด้วยการนำ "อำนาจของอัลกอริทึม" (Algorithmic Authority) เข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการรณรงค์หาเสียง กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และใช้ระบบอัตโนมัติในการบริหารจัดการความคิดเห็นสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงภายใต้อำนาจใหม่นี้ นำมาซึ่งความท้าทายในรูปแบบของ "ดาบสองคม" กล่าวคือ แม้นำไปสู่การลดการผูกขาดอำนาจรัฐ แต่ในขณะเดียวกันก็นำไปสู่ปัญหาวิกฤตข้อมูลข่าวสาร การแพร่ระบาดของข่าวปลอม การบิดเบือนข้อมูลเพื่อโจมตีทางการเมืองจนเกิด การแบ่งขั้วทางการเมือง (Polarization) นอกจากนี้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงดิจิทัล (Digital Exclusion) ยังเป็นอุปสรรคที่ขัดสิทธิทางการเมืองของประชาชนบางกลุ่ม ซึ่งถือเป็น "ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง" (Structural Violence) รูปแบบใหม่ ดังนั้น เพื่อรักษาความสมดุลและความโปร่งใสในระบอบประชาธิปไตย จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมทักษะการรู้เท่าทันสื่อ เพื่อให้เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสร้างความเป็นธรรมแทนที่จะเป็นเครื่องมือในการครอบงำ (เสกศักดิ์ อยู่ดี, จิรวัดน์ ศรีเรือง, และ ประกฤษฏี รักษ์วงศ์, 2568 199-212)

ในทำนองเดียวกัน การปกครองคณะสงฆ์ในสังคมไทยปัจจุบันก็กำลังเผชิญกับแรงเสียดทานจากอำนาจของอัลกอริทึมและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการบริหารจัดการและบทบาทในการสืบทอดพระพุทธศาสนา โดยสถานการณ์ดังกล่าวปรากฏในลักษณะทวิลักษณ์ที่มีทั้งโอกาสและความท้าทายควบคู่กัน กล่าวคือ ในด้านโอกาส เทคโนโลยีได้กลายเป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยขยายขอบเขตการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนให้เข้าถึงศาสนิกชนในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน แต่ในขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้ก็นำมาซึ่งความท้าทายอันซับซ้อนต่อการปกครองคณะสงฆ์ ทั้งในมิติของการบริหารจัดการองค์กร การรักษาความเรียบร้อยดีงามและวินัยสงฆ์ท่ามกลางสภาพแวดล้อมออนไลน์ที่เปิดกว้าง รวมถึงประเด็นความเปราะบางเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งหากขาดการกำกับดูแลที่ดีอาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบ ดังนั้น เพื่อให้สถาบันสงฆ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ในยุคดิจิทัล จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่คณะสงฆ์ต้องปรับตัวและแสวงหาแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยยึดมั่นใน “หลักพุทธธรรมและพระธรรมวินัย” อย่างเคร่งครัด เพื่อให้เครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ทำหน้าที่ส่งเสริมกิจการพระพุทธศาสนาได้อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน (พระศรีวิจิราภรณ์ (ฉัตรชัย มูลสาร), 2567 59-77)

นอกจากนี้ บริบทของการสร้างสันติภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ย่อมไม่อาจแยกขาดจากปัจจัยทางภูมิรัฐศาสตร์ที่มีความซับซ้อน ทั้งในมิติด้านความมั่นคงทางดินแดนและการแย่งชิงทรัพยากร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการสันติภาพ การจะบรรลุถึงสันติภาพที่ยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องก้าวข้ามเพียงการยุติความรุนแรง ไปสู่การสร้างกระบวนการ "อัตสัมพันธวิสัย" ที่เน้นความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่กระบวนการสร้างความชอบธรรมทางการเมืองผ่านสองกลไกหลัก คือ การกระจายอำนาจและความมั่งคั่งใหม่เพื่อสร้างความเป็นธรรม และการยอมรับในอัตลักษณ์ที่หลากหลายเพื่อสร้างความเป็นตัวแทน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับในสิทธิอำนาจของผู้ปกครองจากประชาชน

ในทางปฏิบัติ ได้มีการนำเสนอรูปแบบการแบ่งปันอำนาจ (Power-Sharing) ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ “ระบอบประชาธิปไตยแบบสหสังคม” (Consociationalism) และ “ระบอบประชาธิปไตยแบบเน้นศูนย์กลาง” (Centripetalism) จากการศึกษาเปรียบเทียบในภูมิภาคพบพลวัตที่แตกต่างกัน สำหรับกรณีความขัดแย้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยนั้น แม้รัฐจะมีแนวโน้มเลือกใช้ระบอบเน้นศูนย์กลาง แต่ในทางปฏิบัติกลับยังคงมีความสับสนและทับซ้อนกับวิธีการแก้ปัญหาแบบอำนาจนิยม ภาวะความชะงักงันในการคิดทางการเมืองเดิมนี้อาจได้ชี้ชวนให้เห็นถึงความจำเป็นในการแสวงหา “กรอบกระบวนการทัศน์ใหม่” ในการจัดการความขัดแย้งที่ลึกซึ้งและเหมาะสมกับบริบทสังคมสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น (ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี, 2567 131-160)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า แม้จะมีการตระหนักถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีต่อการเมืองโลก แต่ยังมี “ช่องว่างทางวิชาการ” (Research Gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ งานศึกษาเดิมมักมุ่งเน้นที่กลไกทางกฎหมายหรือผลกระทบทางเศรษฐกิจการเมืองทั่วไป โดยยังขาดการสังเคราะห์ “กรอบจริยธรรมหรือสันติวิธีเชิงพุทธ” เพื่อนำมาเป็นกลไกการกำกับดูแลอำนาจของอัลกอริทึมในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (IR) อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งสนใจศึกษาการรื้อสร้างกรอบความหมายของอำนาจทางการเมือง โดยพิจารณาถึงการขยายอิทธิพลของกระแสสังคมโลกดิจิทัลและอำนาจของอัลกอริทึมที่ส่งผลต่อระบบการปกครองไทยและบริบทระหว่างประเทศ สื่อในยุคดิจิทัลมีอิทธิพลอย่างมากต่อพลเมืองทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ที่มีทั้งคุณอนันต์และโทษมหันต์ในการสร้างและสั่งสมความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมทางสังคม ประชาชนได้เข้ามามีบทบาทขับเคลื่อนรูปแบบการปกครองด้วยการใช้อำนาจการเคลื่อนไหวทางการเมือง สถานการณ์ดังกล่าวจึงนำมาสู่คำถามสำคัญที่ว่า เราจะสามารถนำ “การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี” (Buddhist Peaceful Governance) มาประยุกต์ใช้เพื่อกำกับดูแลอำนาจของอัลกอริทึม และรื้อสร้างความหมายของอำนาจทางการเมืองให้เกิดดุลยภาพและสันติสุขในสังคมโลกดิจิทัลได้อย่างไร

อำนาจของอัลกอริทึมกับการเมืองระหว่างประเทศ

ณิชากร ขอนทอง (2565) ได้กล่าวว่า การกระทำร่วมกันโดยใช้อัลกอริทึมภายใต้กฎหมายการแข่งขันทางการค้า ได้สะท้อนภาพความสัมพันธ์เชิงอำนาจในยุคดิจิทัลที่ “อัลกอริทึม” ได้ก้าวขึ้นมาเป็นตัวแสดงที่มีอิทธิพลเหนือรัฐและพรมแดนประเทศ โดยเฉพาะในมิติของเศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ อัลกอริทึมไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่มีสถานะเป็นผู้กำหนดกติกาและทิศทางของตลาดผ่านกลไกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning AI) ซึ่งสามารถสร้าง “การสมรู้ร่วมคิด” หรือการฮั้วราคาได้โดยอัตโนมัติโดยปราศจากการสั่งการจากมนุษย์ อำนาจรูปแบบใหม่นี้ท้าทายอำนาจอธิปไตยของรัฐในการบังคับใช้กฎหมาย เนื่องจากกฎหมายดั้งเดิมอย่างพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 ของไทยยังตามไม่ทันและมีช่องว่างที่ไม่สามารถเอาผิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ ซึ่งสถานการณ์นี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่นี้

ประเทศไทย แต่เป็นปรากฏการณ์ร่วมในระดับโลกที่กดดันให้รัฐชาติต้องหันมามองบรรทัดฐานทางกฎหมายระหว่างประเทศ ดังที่งานวิจัยได้เปรียบเทียบกับแนวทางของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป เพื่อแสวงหาโอกาสในการตั้งอำนาจการกำกับดูแลกลับคืนสู่รัฐ ดังนั้น ในมุมมองของการเมืองระหว่างประเทศ อัลกอริทึมจึงเป็นปัจจัยที่บีบให้เกิดการรื้อสร้างนิยามของ "การกระทำร่วมกัน" และระบบความยุติธรรมทางเศรษฐกิจเสียใหม่ เพื่อป้องกันมิให้เทคโนโลยีกลายเป็นผู้ใช้อำนาจผูกขาดที่ไร้การตรวจสอบและอยู่เหนือกฎเกณฑ์ของสังคมโลก

อาภาเพ็ญ บันดวง (2566) ได้กล่าวว่า การแข่งขันเสมือนจริง คำสัญญาและภัยอันตรายของเศรษฐกิจที่ถูกขับเคลื่อนโดยอัลกอริทึม การบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างกฎหมายการแข่งขันทางการค้าและกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจยุคใหม่ โดยผู้เขียนได้เปรียบเทียบวิวัฒนาการของการสมคบคิดทางธุรกิจ ตั้งแต่รูปแบบดั้งเดิมที่เป็นการตกลงซื้อขายแบบตัวต่อตัวมาสู่การดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลที่ใช้อัลกอริทึมเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการสมคบคิดใหม่ที่กฎหมายการแข่งขันทางการค้าที่มีอยู่เดิมไม่สามารถครอบคลุมหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนังสือเล่มนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่องค์กรธุรกิจทรงอิทธิพลมุ่งแสวงหาผลกำไรโดยละเลยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภค พร้อมทั้งตั้งคำถามสำคัญถึงความมีอยู่จริงของทฤษฎี "มือที่มองไม่เห็น" ของอดัม สมิท ในบริบทของโลกดิจิทัล โดยในตอนท้ายได้เสนอแนะแนวทางแก่ผู้บังคับใช้กฎหมาย รัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการแข่งขันทางการค้าและนักเศรษฐศาสตร์ ให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการกำหนดนโยบายและมาตรการป้องกันการจำกัดการแข่งขัน เพื่อรับมือกับผลกระทบจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและรักษาความเป็นธรรมในระบบตลาดอย่างยั่งยืน

ณัฏฐ์ สุทธิรัตน์, วิทยาธร ท่อแก้ว, และ กวิทธิ์ ศรีสัมฤทธิ์ (2568) ได้กล่าวไว้ว่า ห้องสะท้อนเสียงที่ขับเคลื่อนด้วย AI มีอิทธิพลต่อการแบ่งขั้วทางการเมืองอย่างไร ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และอัลกอริทึมบนโซเชียลมีเดียได้ก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเมือง โดยทำหน้าที่เป็น "ตัวกลางเชิงโครงสร้าง" ที่มีได้วางตัวเป็นกลาง แต่กลับกำหนดเงื่อนไขการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านกลไกการคัดกรองเนื้อหาที่เน้นสร้างยอดการมีส่วนร่วมสูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้นำไปสู่การสร้าง "ห้องสะท้อนเสียง" (Echo Chambers) และ "ฟองสบู่กรองข้อมูล" (Filter Bubbles) ที่จำกัดการรับรู้ของผู้ใช้ให้อยู่แต่ในกรอบความเชื่อเดิม ลดทอนโอกาสในการสัมผัสกับมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย และขยายผลของอคติทางการเมืองให้รุนแรงยิ่งขึ้น ดังปรากฏในกรณีศึกษาสำคัญอย่างการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ และเหตุการณ์ Brexit ที่อัลกอริทึมมีส่วนในการแพร่กระจายข้อมูลบิดเบือนและกระตุ้นความขัดแย้ง ดังนั้น เพื่อบรรเทาผลกระทบต่อระบอบประชาธิปไตย จึงจำเป็นต้องมีการผลักดันนโยบายที่ส่งเสริมความโปร่งใสของอัลกอริทึม การออกแบบระบบที่คำนึงถึงความหลากหลายของข้อมูล และการเร่งสร้างทักษะการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลให้แก่ประชาชน เพื่อให้สังคมสามารถก้าวข้ามกับดักความแตกแยกที่ถูกสร้างขึ้นโดยเทคโนโลยีได้

สรุปได้ว่า อัลกอริทึมได้ยกระดับเป็น "ผู้ใช้อำนาจใหม่" เหนือรัฐที่ทำลายเสถียรภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยทำหน้าที่กำหนดกติกาตลาด สร้างการผูกขาดผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองที่กฎหมายปัจจุบันไม่สามารถควบคุมได้ พร้อมทั้งบิดเบือนภูมิทัศน์ทางการเมืองด้วยการสร้างห้องสะท้อนเสียงที่ขยายความขัดแย้งและลดทอนกระบวนการทางประชาธิปไตย จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้น ข้อโต้แย้งหลัก (Main Argument) ของบทความนี้คือ ลำพังเพียงการใช้เครื่องมือทางกฎหมายหรืออำนาจรัฐแบบดั้งเดิม (Hard Power) ไม่เพียงพอที่จะรับมือกับความซับซ้อนของ "อำนาจของอัลกอริทึม" ได้อีกต่อไป เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถปรับตัวและหลบเลี่ยงกฎหมายได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรื้อสร้างบรรทัดฐานใหม่ โดยนำ "การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี" และกรอบจริยธรรมเข้ามาเป็นกลไกเชิงอุดมการณ์ (Soft Power) เพื่อสร้างความตระหนักรู้ การรู้เท่าทัน และกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีจากฐานรากของจิตสำนึกมนุษย์ ป้องกันมิให้เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือครอบงำสังคมหรือละเมิดสิทธิมนุษยชนในเวทีการเมืองระหว่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

ความรุนแรงเชิงโครงสร้างในสังคมดิจิทัล

ธีรพงศ์ สกุลศรี (2568) ได้กล่าวว่า ความรุนแรงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้สูงอายุไร้สัญชาติในสังคมไทย สะท้อนภาพความเหลื่อมล้ำในบริบทของ "สังคมดิจิทัล" ที่ระบบฐานข้อมูลและสถานะทางกฎหมายกลายเป็นเงื่อนไขสำคัญในการดำรงชีวิต โดยผู้สูงอายุกลุ่มนี้ต้องเผชิญกับภาวะความเปราะบางซ้ำซ้อนจากการถูกกีดกันและมองข้ามจากนโยบายรัฐที่พึ่งพาระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก การไม่มีชื่อใน "ระบบทะเบียนราษฎรอิเล็กทรอนิกส์" หรือการไร้ตัวตนในระบบฐานข้อมูลของรัฐ (Digital Exclusion) ซึ่งทำงานภายใต้กลไกการปกครองโดยอัลกอริทึม (Algorithmic Governance) ที่ใช้ระบบอัตโนมัติในการประมวลผลและจัดสรรสิทธิ ส่งผลให้พวกเขาถูกตัดขาดจากสิทธิพื้นฐานที่จำเป็น เช่น สิทธิในการรักษาพยาบาลและการเข้าถึงบริการสาธารณะ เนื่องจากอัลกอริทึมมักถูกออกแบบมาให้คัดกรองและอนุมัติสิทธิเฉพาะผู้ที่มีรหัสยืนยันตัวตนทางดิจิทัล ทำให้เกิดการปฏิเสธสิทธิแบบอัตโนมัติโดยปราศจากการพิจารณาถึงความเปราะบางและมิติความเป็นมนุษย์ ซึ่งปรากฏการณ์นี้ไม่ได้เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล แต่เป็นผลพวงของ "ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง" ผ่านกลไกทางกฎหมายและเทคโนโลยีรัฐที่กดทับและละเลย ทำให้ผู้สูงอายุไร้สัญชาติกลายเป็นกลุ่มคนที่ตกหล่น (Digital Left-behind) และถูกผลักให้อยู่ชายขอบของสังคมโดยขาดกลไกคุ้มครองสิทธิมนุษยชนรองรับอย่างเป็นรูปธรรมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่

วชิรวิทย์ บุญทา และคณะ (2566) ได้กล่าวไว้ว่า ความรุนแรงเชิงโครงสร้างในเรื่องสำนึกทางศีลธรรมเพื่อสะท้อนให้เห็นว่าวรรณกรรมทำหน้าที่เป็นกระจกเงาทางสังคมที่เปิดเผยกลไกความไม่เท่าเทียมที่แฝงอยู่ในระบบต่างๆ โดยใช้แนวคิดของโยฮัน กัลตุง มาเป็นกรอบในการชี้ให้เห็นว่าความรุนแรงเชิงโครงสร้างมิได้เกิดจากปัจเจกบุคคลเพียงลำพัง แต่เกิดจากสถาบันทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่ทำหน้าที่กดทับ กีดกัน และสร้างช่องว่างระหว่าง "ศักยภาพที่ควรจะเป็น" กับ "ความเป็นจริง" ของมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า

ความรุนแรงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจปรากฏเด่นชัดที่สุด รองลงมาคือความรุนแรงทางการเมือง สังคม ครอบครัว และการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากร อำนาจ และโอกาส ที่ถูกกำหนดโดยโครงสร้างส่วนบน ส่งผลให้คนส่วนใหญ่ในสังคมต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนและไม่สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ในขณะที่ชนชั้นนำหรือผู้มีอำนาจกลับได้รับประโยชน์จากระบบโครงสร้างเหล่านี้ ดังนั้น งานวรรณกรรมจึงมิได้เป็นเพียงเรื่องแต่ง แต่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันถึงการดำรงอยู่ของ "ความรุนแรงที่มองไม่เห็น" (Invisible Violence) ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในสังคมไทยและพร้อมที่จะถูกผลิตซ้ำหรือขยายผลให้รุนแรงยิ่งขึ้นในยุคดิจิทัลที่โครงสร้างอำนาจมีความซับซ้อนกว่าเดิม

นาวิณ บุญนำมา (2565) ได้กล่าวไว้ว่า ความรุนแรงเชิงโครงสร้างในฐานะภาพสะท้อนของความไม่เป็นธรรมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล โดยชี้ให้เห็นว่าการแสดงออกถึงความรุนแรงมิได้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลพวงจากการถูกบีบคั้นทางสังคม การถูกกลั่นแกล้ง สิทธิส่วนบุคคล และความรู้สึกไม่ปลอดภัยที่มีต่อตนเองและคนรอบข้าง ซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงกระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมที่กดทับให้เกิดพฤติกรรมตอบโต้ โดยผู้เขียนเสนอว่า การแก้ไขปัญหาความรุนแรงในระดับโครงสร้างนี้ไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมสงเคราะห์ในการ "ซ่อมสร้าง" สังคม ผ่านการระดมทุนทางสังคมและการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับสังคมให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยและลดทอนความรุนแรงลงได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของสังคมปัจจุบันที่ปัจจัยกระตุ้นความรุนแรงสามารถแพร่กระจายและส่งผลกระทบได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความรุนแรงเชิงโครงสร้างในสังคมดิจิทัลมิได้เกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคลเพียงลำพัง แต่เป็นผลพวงของระบบที่สร้างความเหลื่อมล้ำและกดทับศักยภาพของมนุษย์ ผ่านกลไกทางกฎหมาย นโยบาย และ "ระบบการปกครองโดยอัลกอริทึม" (Algorithmic Governance) ที่ใช้ฐานข้อมูลประมวลผลการจัดสรรสิทธิแบบอัตโนมัติ ซึ่งได้กีดกันกลุ่มเปราะบางให้กลายเป็นคนชายขอบและไร้ตัวตนในระบบสวัสดิการรัฐ ขณะเดียวกันโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเมืองที่บิดเบี้ยวได้สร้างช่องว่างทางโอกาสและทรัพยากรอย่างชัดเจน ซึ่งสภาวะความบีบคั้นจากความไม่เป็นธรรมเหล่านี้เองที่เป็นแรงกดดันกระตุ้นสำคัญให้เกิดพฤติกรรมความรุนแรงในระดับบุคคลเพื่อตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อม ดังนั้น การแก้ไขปัญหาความรุนแรงจึงต้องก้าวข้ามการมองเพียงพฤติกรรมส่วนบุคคล ไปสู่การรื้อสร้างและซ่อมแซมโครงสร้างทางสังคมและการออกแบบเทคโนโลยีให้เกิดความเป็นธรรมและครอบคลุม (Inclusivity) เพื่อหยุดยั้งวงจรความรุนแรงอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี

ชัยฤทธิ์ ขวัญสอน (2566) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพุทธสันติวิธีในมิติของการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ผ่านโมเดล "โคก หนอง นา" ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมสังคมที่บูรณาการ "ปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียง" เข้ากับ "หลักพุทธธรรม" เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ผลการศึกษาเชิงลึกพบว่า แนวทางนี้มีได้หยุดอยู่เพียงการแก้ปัญหาเชิงเทคนิคอย่างการบริหารจัดการน้ำหรือการปลดปล่อยหนี้สินเท่านั้น แต่เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการสร้าง "นิเวศแห่งสันติภาพ" (Eco-Peace Ecosystem) ที่เชื่อมโยงความสันติสุขภายในจิตใจ (Internal Peace) เข้ากับความสันติสุขภายนอก (External Peace) โมเดลนี้ช่วยให้มนุษย์สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Self-reliance) ท่ามกลางภาวะวิกฤต พร้อมทั้งสร้างระบบนิเวศที่มนุษย์และธรรมชาติเกื้อกูลกันอย่างกลมกลืน (Symbiosis) โดยปราศจากการเบียดเบียน ซึ่งนับเป็นรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งเชิงโครงสร้างระหว่างมนุษย์กับทรัพยากรธรรมชาติด้วยวิถีทางที่สงบ เย็น และยั่งยืนตามครรลองของพุทธสันติวิธีอย่างแท้จริง

พระปลัดบุญเพ็ง ขยสาโร (ชัยวิเศษ) (2568) ได้กล่าวว่า แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาชุมชนวัดนาครินทร์โดยพุทธสันติวิธี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโมเดล "การบริหารจัดการเชิงพุทธบูรณาการ" ที่ผสมผสานศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)—ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์—เข้ากับรากฐานทางจริยธรรมอย่าง "เบญจศีล-เบญจธรรม" เพื่อใช้เป็นกลไกในการปกครองและกล่อมเกลายาวชน ผลการศึกษาชี้ชัดว่า การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งตามหลัก "บวร" (บ้าน วัด โรงเรียน) ไม่เพียงแต่ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในชุมชน แต่ยังทำหน้าที่เป็น "ภูมิคุ้มกันทางสังคม" (Social Immunity) ที่สร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน การนำพุทธสันติวิธีมาประยุกต์ใช้ในระดับองค์กรนี้ จึงพิสูจน์ให้เห็นว่าหลักพุทธธรรมสามารถแปรเปลี่ยนเป็นกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Governance Mechanism) ซึ่งช่วยถักทอความสัมพันธ์ทางสังคมให้แน่นแฟ้นและสร้างระเบียบสังคมที่มีมนุษยธรรมเป็นฐาน

สุนันทา จริยโสธร และคณะ (2568) ได้กล่าวไว้ว่า การบูรณาการหลักสันติวิธีในทางพุทธศาสนาเข้ากับยุทธศาสตร์ทางรัฐศาสตร์ เพื่อแสวงหาทางออกที่ยั่งยืนสำหรับความขัดแย้งระหว่างประเทศ โดยใช้กรณีศึกษาข้อพิพาทเขตแดนไทย-กัมพูชา เป็นพื้นที่ทดสอบสมมติฐานผ่านเลนส์ของทฤษฎีการเมืองสากล (เช่น ทฤษฎีสมดุลอำนาจ และสถาบันนิยมแบบเสรี) ควบคู่ไปกับหลักพุทธธรรมชั้นสูงอย่าง "สาราณียธรรม 6" (ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ลำพังเพียงกลไกทางรัฐศาสตร์และกฎหมายระหว่างประเทศ อาจสามารถจัดการกับปัญหาเชิงโครงสร้างและผลประโยชน์ทับซ้อนได้ แต่ยังขาดมิติละเอียดอ่อนทางจริยธรรมที่จะละลายพฤติกรรมแห่งความเกลียดชังและสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ในขณะเดียวกัน หลักพุทธธรรมเพียงอย่างเดียวก็อาจขาดสภาพบังคับที่เป็นทางการ (Formal Enforcement) ดังนั้น การสังเคราะห์จุดแข็งเชิงโครงสร้าง (Structural Hard Power) ของรัฐศาสตร์ เข้ากับพลังแห่งความดีงามเชิงคุณธรรม (Ethical Soft Power) ของพุทธศาสนา จึงถือเป็น "นวัตกรรมทางรัฐศาสตร์แนวพุทธ" (Buddhist Political Innovation) ที่นำไปสู่การจัดการความขัดแย้งที่สมบูรณ์ ครอบคลุม และยั่งยืนกว่ารูปแบบเดิม

สรุปได้ว่า การปกครองเชิงพุทธสันติวิธีมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติทางจิตวิญญาณ แต่เป็นเครื่องมือสากลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชนและองค์กรที่ใช้หลักพุทธธรรมบูรณาการร่วมกับหลักการบริหารสมัยใหม่ เพื่อสร้างระเบียบวินัย ความสามัคคี และพื้นที่ปลอดภัยทางสังคม ขยายไปสู่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มุ่งเน้นการผสานจุดแข็งเชิงโครงสร้างทางรัฐศาสตร์เข้ากับพลังอ่อนเชิงจริยธรรม เพื่อลดอคติและสร้างความไว้วางใจในการยุติข้อพิพาท ไปจนถึงระดับการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมผ่านโมเดลการพัฒนาที่ยั่งยืนแบบพุทธบูรณาการ ซึ่งช่วยแก้ปัญหาวิกฤตความยากจนและความสมดุลทางธรรมชาติ ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าพุทธสันติวิธีคือกลไกสำคัญในการรื้อสร้างกรอบความคิดและระบบโครงสร้างสังคม เพื่อนำไปสู่ดุลยภาพและสันติสุขที่แท้จริงท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคใหม่

การรื้อสร้างอำนาจทางการเมืองระหว่างประเทศ

วรวิทย์ กลิ่นสุข, และ วรพลชัย วัฒนเดชไพศาล (2568) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์การเมืองที่สะท้อนถึงพลวัตของการสร้างและรื้อถอนอำนาจผ่านกรณีศึกษา "การสร้างฐานอำนาจทางการเมืองของทหารเรือไทย" (พ.ศ. 2475-2494) ซึ่งเป็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ของการพยายามถ่วงดุลและช่วงชิงพื้นที่ทางการเมืองระหว่างกลุ่มอำนาจภายในรัฐ งานวิจัยชี้ให้เห็นกระบวนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ (Patronage Networks) ภายในกองทัพและการผูกมิตรกับกลุ่มการเมืองฝ่ายประชาธิปไตย (กลุ่มบริดี พนมยงค์) เพื่อคานอำนาจกับฝ่ายเผด็จการทหารบก (กลุ่มจอมพล ป. พิบูลสงคราม) อย่างไรก็ตาม ความล้มเหลวในเหตุการณ์กบฏแมนฮัตตันได้นำไปสู่การ "รื้อถอน" (Deconstruction) อำนาจทางการเมืองของกองทัพเรืออย่างสิ้นเชิง ซึ่งสะท้อนสัจธรรมทางการเมืองที่ว่า อำนาจที่ผูกติดอยู่กับตัวบุคคลหรือกองกำลังทางกายภาพ (Hard Power) นั้นมีความเปราะบางและไม่ยั่งยืนหากขาดความชอบธรรมและการสนับสนุนจากโครงสร้างที่มั่นคง บทเรียนจากอดีตนี้ส่งสัญญาณถึงปัจจุบันว่า การยึดติดกับรูปแบบอำนาจเก่าแบบรวมศูนย์อาจไม่ใช่คำตอบในโลกยุคใหม่ที่ต้องการการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมที่แท้จริง

เกียรติเฉลิม รักษาม (2568) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ "พลวัตทางการเมืองกับข้อพิพาทไทย-กัมพูชา" ผ่านเลนส์ของทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3 กระแสหลัก (Realism, Liberalism, และ Constructivism) เพื่อถอดรหัสความซับซ้อนของปัญหาที่มีได้หยุดอยู่เพียงเรื่องเขตแดนทางกายภาพ แต่เป็นเรื่องของการประกอบสร้าง "อัตลักษณ์แห่งชาติ" (National Identity) และการใช้อำนาจทางการเมืองภายในประเทศที่ฉวยใช้กระแสชาตินิยม (Nationalism) เป็นเครื่องมือในการสร้างความชอบธรรมทางอำนาจ ข้อจำกัดของ "อำนาจแบบดั้งเดิม" และกลไกระงับข้อพิพาทระดับสากล (เช่น ASEAN หรือ ICJ) ที่แม้จะมีความพยายามไกล่เกลี่ยแต่ยังขาดสภาพบังคับที่แท้จริง (Enforcement Mechanisms) ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางในการ "รื้อสร้าง" ความขัดแย้งด้วยการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากความหวาดระแวงตามแนวคิดสังคมนิยม (Realism) ไปสู่การสร้าง "พื้นที่แห่งสันติภาพ" ผ่านการทูตภาคประชาชน (People-to-People

Diplomacy) และการชำระประวัติศาสตร์ร่วม (Shared History) เพื่อลดทอนอคติทางชาติพันธุ์ ซึ่งถือเป็นการใช้อำนาจเชิงวัฒนธรรมและสังคมในการเปลี่ยนผ่านความขัดแย้งแบบ "Zero-sum game" (แพ้-ชนะ) ไปสู่ความร่วมมือข้ามพรมแดนที่ยั่งยืน

ณัฐกร คล้ายสุบิน, และ มารีชา กองเงิน (2567) ได้กล่าวไว้ว่า บทเรียนจากกรณีศึกษา "การจัดวางอำนาจทางการเมืองของระบอบทหารอียิปต์" (ช่วงวิกฤตการณ์อาหรับสปริงและรัฐประหาร ค.ศ. 2013) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพลวัตของ "รัฐเสนานุภาพ" (Praetorian State) ที่ปรับตัวเพื่อดำรงอำนาจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า กองทัพอียิปต์มิได้พึ่งพาเพียงอำนาจกำลังรบ (Hard Power) ในการยึดครองพื้นที่ทางการเมือง แต่ได้กระทำการ "สถาปนาอำนาจผ่านกลไกทางกฎหมาย" (Legalization of Authoritarianism) โดยการวิวัฒนาการจากสภาสูงสุดแห่งกองทัพ (SCAF) ที่เป็นผู้ดูแลสถานการณ์ชั่วคราว ไปสู่การเป็นผู้ร่างกฎหมายและกำหนดโครงสร้างรัฐธรรมนูญใหม่ที่เอื้อประโยชน์ต่อสถาบันทหารโดยสมบูรณ์ กระบวนการนี้ส่งผลให้กิจการกองทัพกลายเป็นพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์ที่ไม่อาจถูกแทรกแซง (Non-interferable) และมีการใช้อำนาจรัฐในการ "นิยามความหมายใหม่" โดยแปรสภาพการกระทำทางการเมืองของฝ่ายตรงข้ามให้กลายเป็น "อาชญากรรม" หรือภัยคุกคามต่อความมั่นคง เพื่อสร้างความชอบธรรมในการกำจัดคู่แข่ง กรณีของอียิปต์จึงเป็นตัวอย่างสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่า การรื้อสร้างอำนาจในบริบทการเมืองระหว่างประเทศมิได้จำกัดอยู่เพียงการต่อสู้ระหว่างรัฐ แต่ยังรวมถึงการที่สถาบันภายในรัฐ (เช่น กองทัพ) ใช้เครื่องมือทางกฎหมายและวาทกรรมความมั่นคงในการ "ตรึงอำนาจ" (Consolidation of Power) เพื่อต่อต้านกระแสประชาธิปไตยสากล ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญของระเบียบโลกที่ต้องการส่งเสริมธรรมาภิบาลและสิทธิมนุษยชน

สรุปได้ว่า การรื้อสร้างอำนาจทางการเมืองระหว่างประเทศในบริบทปัจจุบัน ได้เผยให้เห็นถึงข้อจำกัดและความเปราะบางของ "อำนาจแข็งบังคับ" (Hard Power) แบบจารีต ที่พึ่งพากำลังทหารหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว ซึ่งมักล้มเหลวในการรักษาเสถียรภาพหากขาดความชอบธรรมทางโครงสร้างรองรับ ปรากฏการณ์นี้ผลักดันให้อำนาจนิยมรูปแบบใหม่ต้องปรับตัวด้วยการ "แฝงฝังอำนาจ" เข้าสู่กลไกทางกฎหมายและรัฐธรรมนูญ (Legalization of Authoritarianism) เพื่อสร้างเกราะกำบังความชอบธรรมและนิยามความมั่นคงใหม่ที่เอื้อต่อการผูกขาดอำนาจ ขณะเดียวกัน ในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การรื้อสร้างความขัดแย้งที่ฝังรากลึกไม่สามารถพึ่งพาเพียงกลไกรัฐหรือกฎหมายระหว่างประเทศแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบคิดแบบ "รัฐชาติ" และ "อคติทางชาติพันธุ์" ไปสู่การใช้อำนาจเชิงวัฒนธรรมและการทูตภาคประชาชน เพื่อรื้อถอนกำแพงทางจิตวิทยาและสร้างพื้นที่ความร่วมมือใหม่ที่ยั่งยืนกว่าการใช้กำลังแย่งชิงดินแดน

บทสรุป

จากการศึกษาพลวัตความเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์การเมืองระหว่างประเทศและสังคมโลกดิจิทัล พบว่าพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสำคัญในการ "รื้อสร้าง" (Deconstruct) โครงสร้างอำนาจแบบดั้งเดิม โดยเปลี่ยนผ่านจากอำนาจรวมศูนย์ของรัฐและสื่อกระแสหลัก ไปสู่เครือข่ายอำนาจที่กระจายตัว อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความก้าวหน้านี้ได้ก่อให้เกิด "อำนาจของอัลกอริทึม" (Algorithmic Power) ซึ่งก้าวขึ้นมาเป็นตัวแสดงใหม่ที่มีอิทธิพลเหนือรัฐและพรมแดน ทั้งในมิติเศรษฐกิจที่สร้างการผูกขาดและการสมรู้ร่วมคิดโดยอัตโนมัติ และในมิติการเมืองที่อัลกอริทึมทำหน้าที่เป็น "ตัวกลางเชิงโครงสร้าง" ในการกำหนดวาระทางสังคม สร้างห้องสะท้อนเสียง (Echo Chambers) และฟองสบู่กรองข้อมูล (Filter Bubbles) ที่นำไปสู่การแบ่งขั้วทางการเมืองและความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น

ผลกระทบจากการขยายตัวของอำนาจดิจิทัลมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติทางการเมือง แต่ยังขยายไปสู่การสร้าง "ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง" (Structural Violence) ในรูปแบบใหม่ ที่ระบบฐานข้อมูลและกลไกทางเทคโนโลยีของรัฐกลายเป็นเครื่องมือในการกดทับและกีดกันกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้สูงอายุไร้สัญชาติ ให้กลายเป็นคนชายขอบและไร้ตัวตนในระบบสวัสดิการ (Digital Exclusion) นอกจากนี้ การศึกษายังชี้ให้เห็นว่าความรุนแรงในสังคมและวรรณกรรมล้วนเป็นภาพสะท้อนของความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างที่บีบคั้นพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งตอกย้ำว่าการแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบเดิมที่เน้นปัจเจกบุคคลหรือการใช้อำนาจบังคับ (Hard Power) นั้นไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ข้อเสนอทางออกที่สำคัญจากการศึกษานี้คือการนำ "การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี" มาประยุกต์ใช้ในฐานะ "นวัตกรรมทางรัฐศาสตร์" (Political Innovation) เพื่อรื้อสร้างและจัดระเบียบอำนาจใหม่ โดยสามารถดำเนินการได้ใน 3 ระดับสำคัญ ได้แก่

1. ระดับจุลภาคและสิ่งแวดล้อม การประยุกต์ใช้โมเดล "โคก หนอง นา" และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับหลักพุทธธรรม เพื่อสร้าง "นิเวศแห่งสันติภาพ" ที่มนุษย์และธรรมชาติเกื้อกูลกัน ซึ่งช่วยแก้ปัญหาความยากจนและความขัดแย้งเชิงทรัพยากร

2. ระดับองค์กรและชุมชน การบริหารจัดการแบบ "พุทธบูรณาการ" (เช่น ศูนย์พัฒนาเยาวชน) ที่ผสมผสานหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ากับเบญจศีล-เบญจธรรม เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมและระเบียบวินัยที่เกิดจากจิตสำนึกร่วม

3. ระดับมหภาคและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การผสมผสานจุดแข็งเชิงโครงสร้างของรัฐศาสตร์ (Structural Hard Power) เข้ากับพลังละมุนเชิงคุณธรรมของพุทธศาสนา (Ethical Soft Power) เช่น หลักสาราณียธรรม เพื่อลดทอนอคติทางชาติพันธุ์และสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ในการระงับข้อพิพาทระหว่างประเทศ

บทเรียนทางประวัติศาสตร์และการเมืองเปรียบเทียบยังชี้ให้เห็นว่า การยึดติดกับอำนาจแบบจารีตหรือการใช้อำนาจนิยมที่แฝงฝังในกฎหมาย (Legalization of Authoritarianism) ล้วนมีความเปราะบางและ

ไม่ยั่งยืนในโลกยุคใหม่ การ "รื้อสร้างกรอบความหมายของอำนาจทางการเมือง" จึงจำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบคิดแบบรัฐชาติและอำนาจนิยม ไปสู่การสร้างพื้นที่แห่งความร่วมมือที่เน้น "อัตสัมพันธ์วิสัย" (Intersubjectivity) และการพุดภาคประชาชน

กล่าวโดยสรุป การปกครองเชิงพุทธสันติวิธีภายใต้อำนาจของอัลกอริทึม มิใช่การปฏิเสธเทคโนโลยี แต่คือการกำกับดูแลและถ่วงดุลอำนาจของเทคโนโลยีด้วยกรอบจริยธรรมและปัญญา เพื่อเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่เต็มไปด้วยความรุนแรงเชิงโครงสร้างและการครอบงำโดยอัลกอริทึม ไปสู่สังคมที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และมีสันติสุขอย่างยั่งยืน โดยมีหลักพุทธธรรมเป็นรากฐานในการสร้างดุลยภาพใหม่ให้แก่การเมืองระหว่างประเทศในศตวรรษที่ 21

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา



ที่มา ภาพสังเคราะห์โดยคณะผู้วิจัย โปรแกรม gemini pro

องค์ความรู้ใหม่นี้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการสังคมยุคดิจิทัลเพื่อรับมือกับสถานะวิกฤตของโครงสร้างอำนาจในปัจจุบัน ที่ซึ่งอำนาจเดิมแบบบังคับและอำนาจนิยมผ่านกฎหมายกำลังประสบความล้มเหลวและประะบาง ในขณะที่สังคมโลกต้องเผชิญกับการครอบงำจาก "อำนาจของอัลกอริทึม" ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชิงโครงสร้างกำหนดวาระทางสังคม จนนำไปสู่ความรุนแรงเชิงโครงสร้างรูปแบบใหม่ ทั้งความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล การกีดกันข้อมูล และความขัดแย้งทางอัตลักษณ์

จึงจำต้องนำนวัตกรรมทางรัฐศาสตร์ในรูปแบบ "การปกครองเชิงพุทธสันติวิธี" มาเป็นทางออก โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านรูปแบบอำนาจจากการครอบงำไปสู่อำนาจแห่งความร่วมมือและการเกื้อกูล การขับเคลื่อนแนวคิดนี้ดำเนินการผ่านยุทธศาสตร์บูรณาการ 3 ระดับฐานราก ได้แก่ การสร้างนิเวศแห่งสันติภาพ และการพึ่งพาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับนิเวศวิทยา การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและหลักเบญจศีล-เบญจธรรมในระดับองค์กร และการผจญยุทธศาสตร์เข้ากับหลักจริยธรรมเพื่อลดอคติทางชาติพันธุ์ในระดับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อน อำนาจละมุนเชิงจริยธรรม (Ethical Soft Power) เพื่อให้การนำ “อำนาจละมุนเชิงจริยธรรม” ไปปรับใช้เป็นนวัตกรรมทางรัฐศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ใหม่นี้ได้กำหนดโครงสร้างการทำงานของอำนาจดังกล่าวไว้ดังนี้

องค์ประกอบ (Components) ประกอบด้วยหลักพุทธธรรมที่เป็นสากล ได้แก่ "สาราณียธรรม" (การระลึกถึงและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน) "พรหมวิหาร 4" (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) และ "ขันติธรรม" (ความอดทนอดกลั้นต่อความแตกต่าง) ซึ่งทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการสร้างความชอบธรรมทางอำนาจเหนือเทคโนโลยี

กลไกการทำงาน (Mechanisms) ขับเคลื่อนผ่าน "การทูตภาคประชาชน" (People-to-People Diplomacy) การเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยสันติวิธี และการสร้าง "พื้นที่ปลอดภัย" (Safe Spaces) ทั้งในโลกกายภาพและโลกดิจิทัล เพื่อดำเนินงานการทำงานของอัลกอริทึมที่มักสร้างห้องสะท้อนเสียง (Echo Chambers) และเปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน (Intersubjectivity)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) สามารถประเมินผลได้จาก การลดลงของวาทกรรมสร้างความเกลียดชัง (Hate Speech) และความรุนแรงบนพื้นที่ออนไลน์, การเพิ่มขึ้นของนโยบายและข้อตกลงความร่วมมือที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเคารพสิทธิมนุษยชน, และการบรรเทาปัญหาการถูกกีดกันทางดิจิทัล (Digital Exclusion) โดยกลุ่มคนชายขอบและกลุ่มเปราะบางได้รับการยอมรับสิทธิและการคุ้มครองอย่างเป็นธรรม

เป้าหมายสูงสุดของการปกครองเชิงพุทธสันติวิธี คือการบรรลุดุลยภาพและสันติสุขที่ยั่งยืนในสังคมโลกดิจิทัล ที่มีความไว้วางใจ เชื่อใจ มีความเป็นธรรมทางสังคมที่โปร่งใส และเกิดดุลยภาพใหม่ที่มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกับเทคโนโลยี AI และธรรมชาติได้อย่างกลมกลืน

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติเฉลิม รักษ์งาม. (2568). พลวัตทางการเมืองกับข้อพิพาทไทย-กัมพูชา: การวิเคราะห์ผ่านกรอบความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาศังคม, 3(4), 675-688.
- ชัยฤทธิ์ ขวัญสอน. (2566). การพัฒนาโคกหนองนาอย่างยั่งยืนตามแนวพุทธสันติวิธี. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(5), 159-171.
- ณัฏฐกร สุทธิรัตน์, วิทยาธร ท่อแก้ว, และ กวิทธิ์ ศรีสัมฤทธิ์. (2568). ห้องสะท้อนเสียงที่ขับเคลื่อนด้วย AI มีอิทธิพลต่อการแบ่งขั้วทางการเมืองอย่างไร. วารสารเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มทร.พระนคร, 10(2), 157-176.
- ณัฐกร คล้ายสุบิน, และ มาริษา กองเงิน. (2567). การจัดวางอำนาจทางการเมืองของระบอบทหารอียิปต์ช่วงก่อนการเริ่มต้นและสิ้นสุดลงของเหตุการณ์รัฐประหาร ค.ศ. 2013. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งเกษตรศาสตร์, 2(1), 90-129.
- ณิชاجر ขอนทอง. (2565). การกระทำร่วมกันโดยใช้อัลกอริทึมภายใต้กฎหมายการแข่งขันทางการค้า [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ธีรณรงค์ สกุลศรี. (2568). ผู้สูงอายุไร้สัญชาติ ความเปราะบางและความรุนแรงเชิงโครงสร้างของสังคม. Journal of Social Sciences, Chiang Mai University, 37(1), 82-103.
- นาวัน บุญนำมา. (2565). ความรุนแรงเชิงโครงสร้าง: ภาพสะท้อนความไม่เป็นธรรมและการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลผ่านมุมมองทางสังคมสงเคราะห์. Journal of Social Synergy, 13(3), 27-42.
- พระปลัดบุญเพ็ง ชยสาโร (ชัยวิเศษ). (2568). แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาวุชนวดนาครินทร์โดยพุทธสันติวิธี. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์, 21(1), 96-109.
- พระศรีวิจิตรวาทิ (ฉัตรชัย มูลสาร). (2567). การปกครองคณะสงฆ์ในยุคดิจิทัล: โอกาสและความท้าทาย. วารสาร มจร ยศสุนทรปริทรรศน์, 1(3), 59-77.
- วชิรวิชัย บุญหา, เปรมวิทย์ วิวัฒน์เศรษฐ์, บัณฑิต ทิพย์เดช, และ วชิรินทร์ แก่นจันทร์. (2566). ความรุนแรงเชิงโครงสร้างในเรื่องสั้นที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้ารับการตัดสินรอบสุดท้ายเพื่อรับรางวัลซีไรต์ ประจำปี 2560. RMUTL Journal of Business Administration and Liberal Arts, 11(1), 139-156.
- วรวิทย์ กลิ่นสุข, และ วรวิทย์ วัฒนเดชไพศาล. (2568). การสร้างฐานอำนาจทางการเมืองของทหารเรือไทยระหว่าง พ.ศ. 2475-2494. วารสารวิจัยวิชาการ, 8(6), 150-168.
- ศรีสมภาพ จิตรภรณ์ศรี. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความชอบธรรม การแบ่งปันอำนาจและการสร้างสันติภาพในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. Conflict and Peace Studies Journal, 131-160.

- สุนันทา จริยโสธร, สมโภชน์ จริยโสธร, พระธนากรณ์ วลลโณ, พระปิยะพงษ์ วิสุทโธ, พระธัญญวิช ไชติโก, ทิพวรรณ ปรามภัย, และ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. (2568). สันติวิธีเชิงพุทธกับกลยุทธ์รัฐศาสตร์ในการคลี่คลายความขัดแย้งโลก. วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ, 8(6), 260-270.
- เสกศักดิ์ อยู่ดี, จิรวัดน์ ศรีเรือง, และ ประกฤษฏี รัชวงศ์. (2568). การเมืองในยุคดิจิทัล. Journal of Social Science and Cultural, 9(4), 199-212.
- อาภาเพ็ญ บันดวง. (2566). การแข่งขันเสมือนจริง: คำสัญญาและภัยอันตรายของเศรษฐกิจที่ถูกขับเคลื่อนโดยอัลกอริทึม. วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 6(2), 171-185.

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้
แบบสร้างสรรค์เป็นฐานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียน
บ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
THE DEVELOPMENT OF LEARNING ACHIEVEMENT IN SOCIAL STUDIES
THROUGH CREATIVITY-BASED LEARNING OF MATTHAYOMSUKSA 1/1
STUDENTS AT BAN HAT SUKSA SCHOOL UNDER
THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA, KHON KAEN

ศุภเดช ชาวโพธิ์^{1*}, สุทธินันท์ พรหมพันธุ์ใจ^{2*}, พระปลัดวสันต์ ธีรวโร ดร.^{3*}

Supadech Chaopho ^{1*}, Sutthinan Phromphanjai^{2*}, Prapaladwasan Teerawaro, Dr^{3*}

^{1-3*}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-3*}Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ก่อนและหลังเรียน 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงแบบแผนการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน จำนวน 5 แผน รวม 10 ชั่วโมง 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้เป็นแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ 3) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา ที่มีต่อการเรียนรู้รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัด

การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ T-test

ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น คะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนเท่ากับ ($\bar{X}$ =11.43, S.D=2.55) และคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนเท่ากับ ($\bar{X}$ =20.03, S.D=3.69) ซึ่งคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบ สร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน มีคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

2) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้ แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน คะแนนก่อนเรียนได้ ($\bar{X}$ =11.43, S.D=2.55) และคะแนน หลังเรียนได้ ($\bar{X}$ =20.03, S.D=3.69) เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลังเรียนและค่าเฉลี่ยก่อน เรียนพบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผลความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D=0.41) เมื่อพิจารณาความพึงพอใจทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านประโยชน์ที่ได้รับ ($\bar{X}$ =4.40, S.D=0.42) ด้านการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน ($\bar{X}$ =4.40, S.D=0.37) ด้านครูผู้สอน ($\bar{X}$ =4.38, S.D=0.43) ด้านบรรยากาศ การเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.33, S.D=0.42) ตามลำดับ

คำสำคัญ : ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน; การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน; วิชาสังคมศึกษา

Abstract

The purpose of this research is to 1) To develop the learning achievement in Social Studies of Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen, through the implementation of Creative-Based Learning (CBL). 2) To compare the learning achievement in Social Studies of Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen, before and after learning through Creative-Based Learning. 3) To study the students' satisfaction toward the improvement of learning achievement Social Studies through Creative-Based Learning among Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office

of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen. The research design was a one-group pretest-posttest experimental design. The research instruments were 1) Five Creative-Based Learning lesson plans, totaling 10 hours. 2) A learning achievement test in Social Studies, which was a multiple-choice test with four options, consisting of 30 items. 3) A satisfaction questionnaire for Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School regarding learning Social Studies through Creative-Based Learning. The statistical methods used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and t-test.

Research results found that:

1) The learning achievement in Social Studies through creativity-based learning of Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen, showed that the mean pre-test score was ($\bar{X}$ =11.43, $S.D$ =2.55) and the mean post-test score was ($\bar{X}$ =20.03, $S.D$ =3.69) The post-test mean score was higher than the pre-test mean score, indicating an improvement in students' learning achievement after the implementation of creativity-based learning.

2) The comparison of learning achievement in Social Studies through creativity-based learning of 30 Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen, revealed that the pre-test mean score was ($\bar{X}$ =11.43, $S.D$ =2.55) and the post-test mean score was ($\bar{X}$ =20.03, $S.D$ =3.69) The statistical analysis using a t-test showed that the post-test mean score was significantly higher than the pre-test mean score at the .05 level of significance.

3) The results of students' satisfaction toward the development of learning achievement in the Social Studies course through Creative-Based Learning among Matthayomsuksa 1/1 students at Ban Hat Suksa School, under the Office of Secondary Educational Service Area, Khon Kaen, was found to be at a high level overall ($\bar{X}$ =4.37, $S.D$ =0.41) Considering satisfaction in each aspect, it was found that the aspect of benefits received had a mean score of ($\bar{X}$ =4.40, $S.D$ =0.42) classroom activities ($\bar{X}$ =4.40, $S.D$ =0.37) teacher performance ($\bar{X}$ =4.38, $S.D$ =0.43) and learning atmosphere ($\bar{X}$ =4.33, $S.D$ =0.42) respectively.

Keywords: Academic Achievement, Creativity-Based Learning (CBL), Social Studies

บทนำ

ในปัจจุบันโลกมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและการเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสะดวกและรวดเร็วส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก จากรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการบรรยายเป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่ายในการเรียน ดังนั้น เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีความก้าวหน้าและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนานวัตกรรมการสอนและนำเทคโนโลยีเข้ามามีประยุต์ใช้ร่วมกับการเรียนการสอน รวมทั้งการเพิ่มพูนองค์ความรู้และวิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันจึงเป็นบทบาทสำคัญของครูผู้สอนที่จะต้องปรับกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 ที่ทรงพระราชทานแก่คณะครูและนักเรียน ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2504 ความตอนหนึ่งว่า การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล หากสังคมและประเทศชาติสามารถจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสมในทุกด้าน ย่อมส่งผลให้ประเทศมีพลเมืองที่มีคุณภาพ สามารถธำรงรักษาความมั่นคงและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของประเทศได้อย่างยั่งยืน อาทิทยา แยมอินทร์ และ พัสสรณ์ วิวรรณมงคล (2566)

การเรียนการสอนรายวิชาหน้าที่พลเมืองมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจให้แก่นักเรียนเกี่ยวกับการดำรงชีวิตร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ทั้งนี้ในปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ และสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ส่งผลให้สังคมมีความซับซ้อนและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น เด็กและเยาวชนจึงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมจึงมีความจำเป็น เพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้เข้าใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ยอมรับความแตกต่าง มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตรประจำวันได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติและสังคมโลก วิชาญา นรธิ (2562)

รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-based Learning: CBL) เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยพัฒนามาจากโครงสร้างการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์แบบความคิดแนวนาน

ของเอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน ทั้งนี้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวนำกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning มาใช้ในการออกแบบกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยมีผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำ ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ มีความสุขในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้เรียน กฤษฎา กาญจนวงศ์ (2566) วิธีการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-based Learning: CBL) เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนมีความกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการสืบค้นข้อมูลจากสื่อและเทคโนโลยี เรียนรู้ผ่านการคิด วิเคราะห์ และ การนำเสนอ ผลงาน รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยเน้นกระบวนการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ซึ่งช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์ และ วรพรรณ นิमितพงษ์กุล (2562)

ในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนนั้น ปัญหาที่พบได้บ่อยคือพฤติกรรมของนักเรียนที่ไม่สนใจเรียน ซึ่งแสดงออกผ่านการรบกวนชั้นเรียน เช่น พูดคุยเสียงดัง ตะโกน แกล้งเพื่อนพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลให้ครูต้องหยุดสอนเพื่อบอกกล่าวตักเตือนนักเรียนอยู่บ่อยครั้ง ทำให้กระบวนการเรียนรู้อาจขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้เป้าหมายของการสอนไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างที่ตั้งใจไว้ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนให้สอดคล้องกับบริบทของนักเรียน โดยเฉพาะในรายวิชาสังคมศึกษา ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความสนใจและมีพฤติกรรมการเรียนที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นในระยะยาว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนมีแรงจูงใจ ใฝ่รู้อยากเรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างรอบคอบ และเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ก่อนและหลังเรียน

3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ขอบเขตของงานวิจัย

1) กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 30 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น คือ การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน

ตัวแปรตาม คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3) เนื้อหาที่ใช้ในวิจัย

เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ รายวิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สาระการเรียนรู้ หน้าที่พลเมือง หน้าที่ 1 เรื่อง บทบาทและหน้าที่ของเยาวชนที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ หน้าที่ 2 รัฐธรรมนูญกับการเมืองการปกครองของไทย ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ประกอบด้วย 5 แผนการจัดการเรียนรู้เวลา 10 ชั่วโมง ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แผนการจัดการเรียนรู้รายวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สาระหน้าที่พลเมือง
ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

หน่วยที่ 1 เรื่อง บทบาทและหน้าที่ของเยาวชนที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ	
แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 1 บทบาทหน้าที่ของเยาวชนที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ	จำนวน 2 ชั่วโมง
แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 2 การปฏิบัติตนในการเคารพสิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น	จำนวน 3 ชั่วโมง
หน่วยที่ 2 รัฐธรรมนูญกับการเมืองการปกครองของไทย	
แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 3 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย	จำนวน 2 ชั่วโมง
แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 4 อำนาจอธิปไตย	จำนวน 2 ชั่วโมง
แผนการจัดการเรียนรู้ที่ 5 การปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่	จำนวน 1 ชั่วโมง

4) ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม – กันยายน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเพื่อ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ปฐมนิเทศนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการสอน โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน และชี้แจงบทบาทของนักเรียน วิธีการวัดและประเมินผล และเกณฑ์การให้คะแนน

2) ดำเนินการทดสอบก่อนเรียน

ดำเนินการทดสอบก่อนเรียนเพื่อประเมินความรู้ของนักเรียนก่อนนำแผนการจัดการเรียน โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน

3) ทำปฏิบัติการสอนตามแผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 5 แผน

4) ดำเนินการทดสอบหลังเรียน

ดำเนินการทดสอบหลังเรียนเพื่อประเมินความรู้ของนักเรียนหลังการนำแผนการจัดการเรียน โดยใช้ การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน และบันทึกข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบ

5) ดำเนินการสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น คะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนเท่ากับ ($\bar{X}$ =11.43, S.D=2.55) และคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนเท่ากับ ($\bar{X}$ =20.03, S.D=3.69) ซึ่งคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียน รายวิชาสังคมศึกษาโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน มีคะแนนเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน

2) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 30 คน คะแนนก่อนเรียนได้ ($\bar{X}$ =11.43, S.D=2.55) และคะแนนหลังเรียนได้ ($\bar{X}$ =20.03, S.D=3.69) เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลังเรียนและค่าเฉลี่ยก่อนเรียนพบว่า ค่าเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผลความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาสังคมศึกษา โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D=0.41) เมื่อพิจารณาความพึงพอใจทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านประโยชน์ที่ได้รับ ($\bar{X}$ =4.40, S.D=0.42) ด้านการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน ($\bar{X}$ =4.40, S.D=0.37) ด้านครูผู้สอน ($\bar{X}$ =4.38, S.D=0.43) ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.33, S.D=0.42) ตามลำดับ

การนำไปใช้ประโยชน์

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาสังคมศึกษาผ่านการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) ในครั้งนี้ ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอน

มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน โดยเฉพาะการที่คะแนนเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลนี้เป็นหลักฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้ครูผู้สอนและสถานศึกษาเกิดความเข้าใจว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่นักเรียนมีความพึงพอใจในระดับมาก ทั้งในด้านบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยลดพฤติกรรมขาดความสนใจและสร้างแรงจูงใจ ในการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น สถานศึกษาและครูผู้สอนควรนำรูปแบบการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการปรับบทบาทของครูให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เปิดใจรับฟัง และเคารพความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนกล้าแสดงออกและมีส่วนร่วมในกิจกรรม อย่างกระตือรือร้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้โรงเรียนกลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและอบอุ่น สำหรับนักเรียนทุกคน

กล่าวสำหรับการดำเนินการวิจัยในลำดับถัดไปนั้น ควรมีการศึกษาขยายผลการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) ให้ครอบคลุมตัวแปรทางการศึกษาอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือไปจากการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในรายวิชาสังคมศึกษา อาทิ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการทำงานเป็นทีม หรือการปลูกฝังจิตสำนึก เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน พร้อมกันนั้น ควรพิจารณานำรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานไปประยุกต์ใช้กับสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ในรายวิชาสังคมศึกษาให้หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น สาระภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หรือ เศรษฐศาสตร์ รวมถึงควรมีการทดลองใช้กับนักเรียนในระดับชั้นอื่น ๆ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลและยืนยัน ประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ควรมีการดำเนินการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ เพื่อศึกษาความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคิดสร้างสรรค์ ระหว่างการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นฐานกับรูปแบบการสอนเชิงรุกอื่น ๆ เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) หรือการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based Learning) เพื่อที่จะสามารถสรุปผลและค้นพบรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละบริบทและเนื้อหาวิชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในรายวิชาสังคมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎา กาญจนวงศ์. (2566). วิธีการสอนแบบสร้างสรรค์เป็นฐาน (Creativity-based Learning Model: CBL). คณาจารย์ และ บุคลากร BSU. <https://bsru.net>
- วิชา นรธิ. (2562). การพัฒนาการคิดวิเคราะห์วิชาสังคมศึกษาโดยใช้กรณีศึกษาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์].
- วิริยะ ฤชชัยพาณิชย์ และ วรพรรณ นิมิตรพงษ์กุล. (2562). สอนสร้างสรรค์ เรียนสนุกยุค 4.0. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อาทิตยา แยมอินทร์ และ พัสสรณ์ วิวรรณมงคล. (2566). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาประวัติศาสตร์ เรื่อง หลักฐานทางประวัติศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดประดู่ทรงธรรม (จี๋พันธ์บำรุง) โดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิค STAD. วารสารการทดสอบและการประเมินทางการศึกษาระดับชาติ, 4(2), 108–119.

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ โดยใช้วิธีสอน
ตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter)
ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
THE DEVELOPMENT OF LEARNING ACHIEVEMENT IN ECONOMICS
USING CASE-BASED LEARNING COMBINED WITH MENTIMETER FOR
MATTHAYOMSUKSA 5 STUDENTS AT KALAYANAWAT SCHOOL,
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE KHON KAEN

ทรงวุฒิ จันทจร^{1*}, สุทธินันท์ พรหมพันธุ์^{2*}, พระปลัดวสันต์ ธีรวโร ดร.^{3*}

Songwut Juntajon^{1*}, Sutthinan Phromphanjai^{2*}, Prapaladwasan Teerawaro, Dr.^{3*}

^{1-3*}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-3*}Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร 2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีกก่อนเรียนและหลังเรียน 3) ศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ดังกล่าว กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยคือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้จำนวน 10 แผน 2) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และ 3) แบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ T-test Processes) ที่มีเคยหยุดนิ่ง หากแต่มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยพบว่า

1.ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนด้วยวิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) มีคะแนนเฉลี่ยหลังเรียน ($\bar{X}$ = 25.80, S.D. = 0.37) สูงวกาก่อนเรียน ($\bar{X}$ = 20.00, S.D. = 5.30)

2.ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่า คะแนนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.ความพึงพอใจของนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.89, S.D. = 0.36) โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านความพึงพอใจต่อครูผู้สอน ($\bar{X}$ =4.90, S.D. = 0.34) และด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ($\bar{X}$ =4.90, S.D. = 0.32)

คำสำคัญ : การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน; การจัดการเรียนรู้แบบกรณีตัวอย่าง; กระดานอัจฉริยะ

Abstract

The objectives of this research were to: 1) develop learning achievement in Economics using a Case-Based Learning model combined with an interactive board (Mentimeter) for Grade 11 students at Kalayanawat School, 2) compare the learning achievements before and after learning, and 3) study students' satisfaction towards the mentioned learning management. The target group of this research consisted of 40 Grade 11 students at Kalayanawat School, selected through purposive sampling. The research instruments comprised: 1) 10 lesson plans, 2) a 30-item, 4-choice multiple-choice achievement test, and 3) a satisfaction questionnaire. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and t-test. (Processes that are never static but possess a dynamic in continuously building interaction with students.)

The research results revealed that:

1.The learning achievement of the students who learned through the Case-Based Learning model combined with the interactive board (Mentimeter) had a post-test mean score ($\bar{X}$ = 25.80, S.D. = 0.37) higher than the pre-test score ($\bar{X}$ = 20.00, S.D. = 5.30).

2.The comparison of learning achievements showed that the post-test scores were significantly higher than the pre-test scores at the .05 statistical level.

3.The students' overall satisfaction was at the highest level ($\bar{X}$ =4.89, S.D. = 0.36). The aspects with the highest satisfaction scores were satisfaction towards the teacher ($\bar{X}$ =4.90, S.D. = 0.34) and the learning atmosphere ($\bar{X}$ =4.90, S.D. = 0.32).

Keywords: Learning Achievement Development; Case-Based Learning; Mentimeter

บทนำ

การเรียนการสอนวิชาเศรษฐศาสตร์ในปัจจุบันยังประสบปัญหาด้านวิธีการสอนที่เน้นการบรรยายและท่องจำ ซึ่งทำให้ผู้เรียนขาดความสนใจ ไม่เห็นความสำคัญ และมองว่าเป็นวิชาที่ไกลตัว ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาเศรษฐศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) เป็นวิธีการที่นำเสนอสถานการณ์จริงมาให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ อภิปราย และแก้ปัญหา ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำโปรแกรม Mentimeter ซึ่งเป็นกระดานอัจฉริยะแบบเรียลไทม์มาใช้ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนมากขึ้น และช่วยให้ครูสามารถประเมินความเข้าใจของนักเรียนได้ทันที ผู้วิจัยจึงสนใจนำวิธีสอนรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับการใช้กระดานอัจฉริยะ Mentimeter มาใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร
- 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้รายวิชาเศรษฐศาสตร์ก่อนเรียนและหลังเรียน
- 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter)

ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน (One Group Pretest-Posttest Design) ทำการศึกษาการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) ร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยคือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามความพึงพอใจ โดยมีเครื่องมือในการดำเนินการทดลองคือ แผนการจัดการเรียนรู้จำนวน 10 แผน ใช้เวลาในการศึกษาในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 รวมระยะเวลา 5 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ

ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ T-test ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

1. แนวคิดการจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้สอนนำกรณีตัวอย่างหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง มาให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ อภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อเรียนรู้หลักการ ทฤษฎี และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจแก้ปัญหา
2. แนวคิดการใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ซึ่งเป็นระบบดิจิทัลที่ช่วยสร้างคำถามโต้ตอบแบบเรียลไทม์ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และช่วยให้ผู้สอนสามารถประเมินความเข้าใจของผู้เรียนได้ทันที
3. แนวคิดการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา ทั้งการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านพุทธิพิสัยตามแนวคิดของบลูม และการวัดความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อการจัดกิจกรรม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร เลือกใช้แนวทางการวิจัยเชิงทดลอง เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถวัดและเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกันนั้นได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการสอนรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับเทคโนโลยีมากำหนดกรอบการศึกษาในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในชั้นเรียนผ่านสื่อ Mentimeter ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยมุ่งเน้นการกำหนดขอบเขตการศึกษาผ่านตัวแปรและองค์ประกอบต่าง ๆ กล่าวคือ ขอบเขตด้านตัวแปรต้น ทำการศึกษาผลของการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ที่มีต่อผู้เรียน ขอบเขตด้านตัวแปรตาม พิจารณาจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งวัดจากการทดสอบความรู้ความเข้าใจ และการนำไปประยุกต์ใช้ และ 2) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนถึงมุมมองด้านบรรยากาศการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาและจัดการเรียนรู้ในสาระวิชาเศรษฐศาสตร์ (เช่น เรื่องโครงสร้างเศรษฐกิจไทย และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) โดยนำกรณีตัวอย่างที่เป็นสถานการณ์จริงมาบูรณาการ และขอบเขตด้านเวลา ทำการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจ ภายในระยะเวลาการจัดการเรียนรู้ 10 ชั่วโมง (5 สัปดาห์) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของรูปแบบการสอนในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ของนักเรียนอย่างแท้จริง

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 40 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ดำเนินการวิจัยภายใต้รูปแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน (One Group Pretest-Posttest Design) โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ และแบบสอบถามความพึงพอใจ จำนวน 24 ข้อ โดยมีประเด็นการศึกษา ประกอบด้วย ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รวบรวมข้อมูลคะแนนทดสอบก่อนเรียน (Pre-test) และหลังเรียน (Post-test) เพื่อประเมินผลกระทบและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) ร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) ต่อการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเข้าใจในรายวิชาเศรษฐศาสตร์ ด้านความพึงพอใจและประสบการณ์ผู้เรียน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมุมมอง ทศนคติ และความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อบทบาทของครูผู้สอน บรรยากาศการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชั้นเรียน ด้านบริบทและกระบวนการ (รวบรวมข้อมูลและควบคุมการทดลองผ่านการใช้แผนการจัดการเรียนรู้รายวิชาเศรษฐศาสตร์ จำนวน 10 แผน ที่บูรณาการสถานการณ์จริงและสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าด้วยกัน และด้านเวลา ทำการกำหนดระยะเวลาในการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสิ้น 10 ชั่วโมง (5 สัปดาห์) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้เข้าถึงข้อมูลโดยการลงพื้นที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนกับกลุ่มเป้าหมายในชั้นเรียนจริง วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินด้วยวิธีการทางสถิติเชิงปริมาณ เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเรียนและหลังเรียนโดยใช้สถิติ T-test ตลอดจนสรุป อภิปรายผล และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความเชิงวิเคราะห์ประกอบตารางสถิติ โดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างมีส่วนร่วม

ผลการดำเนินการวิจัย

วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้วิธีสอนตามรูปแบบกรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) ร่วมกับการใช้กระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) มีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาเศรษฐศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนกัลยาณวัตรในมิติต่าง ๆ ทั้งในแง่ของความรู้ความเข้าใจทางวิชาการ และเจตคติที่มีต่อการเรียน โดยเฉพาะเมื่อผู้สอนสามารถ

นำสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นกรณีตัวอย่าง ซึ่งช่วยให้นักเรียนสามารถเชื่อมโยงทฤษฎี เศรษฐศาสตร์ที่เป็นนามธรรมเข้ากับบริบทในชีวิตประจำวันได้อย่างเป็นรูปธรรมและจับต้องได้พร้อมกันนั้น การบูรณาการกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) เข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการเรียนรู้ ยังช่วยสะท้อน บทบาทของเทคโนโลยีในการสร้าง "ระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงรุก" (Active Learning) กล่าวคือ เทคโนโลยีมิได้ ทำหน้าที่เป็นเพียงสื่อนำเสนอข้อมูลเท่านั้น หากแต่เป็นพื้นที่ที่เหนียวแน่นและเกื้อหนุนให้เกิดบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ที่นักเรียนทุกคนสามารถโต้ตอบ แสดงความคิดเห็น และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนได้อย่างอิสระและ เท่าเทียมกัน ผู้สอนจึงสามารถเปลี่ยนผ่านบทบาทจากการเป็นเพียงผู้บรรยาย มาเป็นผู้อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้ (Facilitator) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ที่ ชี้ให้เห็นว่าผู้เรียนจะสามารถพัฒนาศักยภาพและจดจำเนื้อหาได้ดีที่สุด เมื่อได้มีกระบวนการปฏิสัมพันธ์ กับ เนื้อหาและสิ่งแวดล้อมรอบตัวอย่างตื่นตัว

ดังนั้น การที่ผู้สอนนำวิธีสอนรูปแบบกรณีตัวอย่างมาผสมผสานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างกระดาน อัจฉริยะ (Mentimeter) ในการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน จึงส่งผลให้เกิดกระบวนการพัฒนานักเรียนในมิติต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย สะท้อนได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ควบคู่ไปกับความพึงพอใจต่อบรรยากาศการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้สร้างความหมายต่อประสบการณ์การเรียนรู้วิชาเศรษฐศาสตร์ของนักเรียน ขจัดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อเนื้อหาที่ ซับซ้อน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

การนำไปใช้ประโยชน์

ผลลัพธ์จากการวิจัยในครั้งนี้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน และรูปแบบการสอนที่ส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้ สถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนในยุคดิจิทัลยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนนำ วิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) มาประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะใน รายวิชาที่เน้นการนำทฤษฎีไปวิเคราะห์กับสถานการณ์จริง เพื่อให้ให้นักเรียนได้ฝึกทักษะการแก้ปัญหาจาก ประสบการณ์ที่จับต้องได้ นอกจากนี้ ควรมีการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ภายใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำสื่อเทคโนโลยี เช่น กระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) มาใช้ในการพัฒนานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ควบคู่ไปกับการจัดอบรมครูในการ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้และคัดเลือกกรณีตัวอย่าง ที่มีความสร้างสรรค์ ทันเหตุการณ์ และเหมาะสมกับ

ช่วงวัยของนักเรียน ทั้งนี้ทั้งนี้วิจัยหรือผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือขยายขอบเขตบทบาทของครูผู้สอน ในฐานะผู้สร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป

พร้อมกันนั้น ผู้บริหารและสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ตที่เสถียรและครอบคลุม เพื่อเปิดโอกาสให้การจัดการเรียนรู้โดยใช้สื่อดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยให้ครูทุกคนมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่นและปลอดภัย ทำให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็นผ่านแพลตฟอร์มได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน นอกจากนี้ ครูควรมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะผู้อำนวยความสะดวก ที่คอยจุดประกายและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ มากกว่าการเป็นเพียงผู้บรรยายหรือผู้ควบคุมความประพฤติ พร้อมทั้งควรเปิดใจรับฟัง เข้าใจ และเคารพนักเรียนในฐานะมนุษย์ที่สามารถเรียนรู้และสะท้อนความคิดเห็นได้ เพื่อเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในฐานะรากฐานของการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการประยุกต์ใช้วิธีการเรียนรู้เหล่านี้ไปสู่รายวิชาอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

กล่าวสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปนั้น ควรมีการขยายกลุ่มตัวอย่างให้หลากหลายยิ่งขึ้น โดยอาจศึกษาจากนักเรียนในระดับชั้นอื่น ๆ หรือโรงเรียนอื่นที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการใช้วิธีสอนรูปแบบกรณีตัวอย่างร่วมกับกระดานอัจฉริยะ (Mentimeter) พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ เช่น ความพร้อมด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีของนักเรียน หรือความแตกต่างทางสติปัญญา นอกจากนี้ ควรมีการดำเนินการวิจัยในลักษณะการเปรียบเทียบวิธีการสอนนี้กับแอปพลิเคชันทางการศึกษาอื่น ๆ (เช่น Kahoot, Quizizz หรือ Padlet) ตลอดจนเปรียบเทียบกับการสอนแบบบรรยายทั่วไป เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างของผลลัพธ์อย่างชัดเจน ซึ่งการนำระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเจาะลึกถึงสาเหตุของความพึงพอใจ อาจจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนควรคำนึงถึงการวัดตัวแปรด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรอบด้านมากยิ่งขึ้นในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กันตภณ ชื่นกลืนธูป. (2565). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วยการสอนแบบอริยสัจ 4 โดยใช้กรณีตัวอย่าง. วารสารครุศาสตร์, 15(2), 30-45.
- กัญญภัตต์ เอกภัทรชัยวงศ์. (2564). การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- ทีศนา แคมมณี. (2562). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วรภรณ์ สีนถาวร. (2563). การจัดการเรียนรู้โดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case-Based Learning) เพื่อพัฒนาทักษะ การวิเคราะห์. วารสารนวัตกรรมการศึกษา, 8(1), 50-62.
- สมพร อ่อนเกตุพล. (2562). การประยุกต์ใช้วิธีสอนแบบกรณีศึกษาในชั้นเรียนสังคมศึกษา. เชียงใหม่: คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). แนวทางการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- McKeachie, W. J. (2002). *McKeachie's teaching tips: Strategies, research, and theory for college and university teachers*. Houghton Mifflin.
- Mentimeter. (2023). Engage your audience with interactive presentations. Retrieved from
- Moorhouse, B. L., & Kohnke, L. (2023). ChatGPT and Mentimeter: Exploring the potential of AI-driven interactive tools in language education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 16(1), 1-15.
- Piaget, J. (1970). *The science of education and the psychology of the child*. Orion Press.
- Ramírez-Montoya, M. S., & González-Perez, L. I. (2020). Resources for mobile learning (m-learning) and its relation to distance education environments. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 57-82.
- models of human development (6th ed., pp. 793-828). Wiley.

การพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R

สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน

สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น

DEVELOPMENT OF ANALYTICAL READING SKILLS USING THE SQ4R
INSTRUCTIONAL METHOD FOR GRADE 7/2 STUDENTS AT BAN SRITAN
MUNICIPAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF EDUCATION,
KHON KAEN MUNICIPALITY

กัญญารัตน์ สุวรรณไตร^{1*}, นัยน์พร สุภา^{2*}, กาญจนพร พงษ์พรหม^{3*},

พัชรพร สาลี^{4*}, และ พระจิรภัทร จิรภทโท^{5*}

Kanyarat Suwannatrai^{1*}, Naipraporn Supa^{2*}, Kanjanaporn Phongphrom^{3*},

Phatchara Salee^{4*}, Phajiraphat Jiraphatto^{5*}

^{1-5*}สาขาวิชาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-5*}Bachelor of Education Program in Teaching Thai,

Mahamakut Buddhist University Isan Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ก่อนและหลังการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น และ 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น กลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 22 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยกึ่งทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้ทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R จำนวน 10 แผน 2) แบบวัดทักษะ และ 3) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (T-test dependent)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 หลังเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 24.27 สูงวก่อนเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.41$)

คำสำคัญ: การอ่านเชิงวิเคราะห์; การจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R

ABSTRACT

This research aimed to: 1) compare analytical reading skills before and after instructional management using the SQ4R teaching method for Grade 7/2 students at Ban Sritan Municipal School under the Education Division, Khon Kaen Municipality; and 2) study students' satisfaction toward the instructional management of analytical reading skills using the SQ4R teaching method for Grade 7/2 students at Ban Sritan Municipal School under the Education Division, Khon Kaen Municipality. The target group consisted of 22 Grade 7/2 students at Ban Sritan Municipal School under the Education Division, Khon Kaen Municipality, in the second semester of the 2025 academic year. This study was a quasi-experimental research. The research instruments included: 1) 10 lesson plans for developing analytical reading skills using the SQ4R teaching method; 2) an analytical reading skills test; and 3) a student satisfaction questionnaire. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, and dependent t-test.

The research findings concluded that: 1) the development of analytical reading skills using the SQ4R teaching method for Grade 7/2 students showed that the post-test mean score was 24.27, which was significantly higher than the pre-test mean score of 13.27 at the .05 level of statistical significance; and 2) students' satisfaction with the instructional management using the SQ4R teaching method was at a high level ($\mu = 4.41$).

Keywords: Analytical reading; instructional management using the SQ4R teaching method

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก (สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกา, 2542; กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กำหนดสาระการอ่านเป็นสาระสำคัญ โดยมุ่งให้ผู้เรียนสามารถ อ่าน วิเคราะห์ วิวิจารณ์ และประเมินข้อมูลได้อย่างมีเหตุผล

การอ่านเชิงวิเคราะห์ถือเป็นทักษะการอ่านขั้นสูงที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจึงต้องมีทักษะในการคิด พิจารณา และตีความเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันยังมี ข้อจำกัด เช่น การขาดกิจกรรมที่เชื่อมโยงเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะการอ่าน และการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ สอดคล้องกับบริบทการเรียนรู้ (ปัทมา นพรัตน์, 2556)

วิธีการสอนแบบ SQ4R ซึ่งพัฒนามาจาก SQ3R โดย Francis P. Robinson และต่อมาโดย Walter Pauk (1984) เป็นแนวทางที่มีขั้นตอนชัดเจน ได้แก่ การสำรวจ (Survey) การตั้งคำถาม (Question) การอ่าน (Read) การจดบันทึก (Record) การสรุป (Recite) และการสะท้อนคิด (Reflect) ช่วยให้นักเรียนมีจุดมุ่งหมายในการอ่าน สามารถตั้งคำถามและค้นหาคำตอบได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและเข้าใจเนื้อหาได้ลึกซึ้ง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ของชล ธิดา หงษ์เหม (2560) และนริศรา ชยธวัช (2563) พบว่าวิธีการ SQ4R ร่วมกับเครื่องมือเสริม เช่น แผนผังความคิดและผังกราฟิก สามารถพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ในการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 เนื่องจากเป็นวิธีการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีขั้นตอนการเรียนรู้ที่ ชัดเจน และสามารถช่วยให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่ช่วยยกระดับ การเรียนการสอนภาษาไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ก่อนและหลังการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการ สอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนัก การศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการ สอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนัก การศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น

วิธีวิจัยดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มทดลองกลุ่มเดียว (One Group Pretest-Posttest Design)

โดยมีขั้นตอนดังนี้ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ที่กำลังศึกษาอยู่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 22 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 10 แผน รวม 10 ชั่วโมง เรื่อง การอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) S-Survey นักเรียนอ่านเนื้อเรื่องอย่างคร่าว ๆ 2) Q-Question นักเรียนตั้งคำถามจากเรื่องที่อ่าน 3) R-Read นักเรียนอ่านเนื้อหาอย่างละเอียด และค้นหาคำตอบจากคำถามที่ตั้งไว้ 4) R-Record นักเรียนจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เป็นภาษาของตนเอง 5) R-Recite นักเรียนสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน 6) R-Reflect นักเรียนวิเคราะห์ วิเคราะห์เรื่องที่อ่าน แล้วแสดงความคิดเห็น ซึ่งผ่านการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และมีผลผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.06

2) แบบวัดทักษะก่อนเรียนและหลังเรียนการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น แบบปรนัย ชนิด เลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ซึ่งผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.06 แล้วไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับกับกลุ่มทดลองเครื่องมือ (Try Out) ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โดยใช้สูตร KR-20 ได้ผลเท่ากับ 0.74 ค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.20-0.80 และมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 0.20 ทุกข้อ

3) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 15 ข้อ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จาก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.06 แล้วนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับกับกลุ่มทดลองเครื่องมือ (Try Out) ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/1 โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยกำหนดความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.80 ขึ้นไป ตามหลักวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86 สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการทดสอบนักเรียนก่อนเรียนการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ทำการทดสอบนักเรียนหลังเรียนการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R แจกแบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนต่อที่มีการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R นำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน ร่วมการสอบถามความพึงพอใจของนักเรียน มาวิเคราะห์ สรุปผล และอภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน σ หาค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรกลุ่มเดียว (One Sample) และค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 ชุดที่ไม่มีความเป็นอิสระต่อกัน (Dependent Samples)

2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ด้วยการหาค่าเฉลี่ย μ และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน σ โดยเกณฑ์การกำหนดระดับการวัด เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (ใช้เกณฑ์การประเมินของบุญชม ศรีสะอาด, 2535) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย

4.1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน

กลุ่ม	<i>N</i>	μ	σ	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p-value</i>
ก่อนเรียน	22	13.27	1.55	21.41	21	0.000*
หลังเรียน	22	24.27	2.00			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

จากตารางที่ 1 พบว่าทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 หลังเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 24.27 สูงกว่าก่อนเรียนมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 13.27 ซึ่งมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ผลความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2

ตารางที่ 2 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		ระดับ
		μ	σ	
ด้านที่ 1 ด้านครูผู้สอน				
1	ครูมีการเตรียมการสอนมาอย่างดี	4.55	0.58	มากที่สุด
2	ครูอธิบายเนื้อหาชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.36	0.71	มาก
3	ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	4.32	0.47	มาก
4	ครูให้โอกาสนักเรียนในการซักถามและแสดงความคิดเห็น	4.55	0.58	มากที่สุด
5	ครูให้คำแนะนำและช่วยเหลืออย่างทั่วถึง	4.32	0.70	มาก
รวมด้านครูผู้สอน		4.42	0.62	มาก
ด้านที่ 2 ด้านเนื้อหา				
1	เนื้อหาที่สอนมีความทันสมัยและนำไปใช้ได้จริง	4.45	0.58	มาก
2	ความยากง่ายกับเนื้อหาเหมาะสมกับความสามารถของนักเรียน	4.50	0.49	มาก
3	เนื้อหาสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของนักเรียน	4.45	0.58	มาก
รวมด้านเนื้อหา		4.47	0.56	มาก
ด้านที่ 3 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน				
1	กิจกรรมการเรียนรู้สนุกสนานและน่าสนใจ	4.36	0.57	มาก
2	นักเรียนได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ	4.41	0.49	มาก
3	มีการใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.41	0.58	มาก
4	กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการอภิปราย	4.45	0.58	มาก
รวมด้านกิจกรรมการเรียนการสอน		4.41	0.56	มาก
ด้านที่ 4 ด้านการวัดและประเมินผล				
1	นักเรียนทราบจุดประสงค์และเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า	4.55	0.58	มากที่สุด
2	การวัดและประเมินผลมีความยุติธรรม	4.41	0.58	มาก

ข้อที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		ระดับ
		μ	σ	
3	นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียน	4.59	0.49	มากที่สุด
รวมด้านการวัดและประเมินผล		4.52	0.56	มากที่สุด
รวมทั้ง 4 ด้าน		4.45	0.63	มาก

จากตารางที่ 2 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.45$, $\sigma = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวัดและประเมินผล ($\mu = 4.52$, $\sigma = 0.56$) รองลงมาคือ ด้านเนื้อหา ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.56$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านครูผู้สอน ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.62$)

อภิปรายผลการวิจัย

5.1 ผลการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน พบว่า ผลการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ผ่านการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 ส่งผลให้ทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ผลลัพธ์นี้ยืนยันว่า การจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R มีประสิทธิผลสูงในการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน การอภิปรายประสิทธิผลนี้สามารถพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญของวิธีการสอนแบบ SQ4R ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ชี้นำเข้าสู่บทเรียน เป็นการทบทวนความรู้เดิมและเชื่อมโยงเข้าสู่บทเรียน

ขั้นที่ 2 ขั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบ่งเป็น

2.1 S-Survey ให้นักเรียนอ่านเนื้อเรื่องอย่างคร่าว ๆ

2.2 Q-Question ให้นักเรียนตั้งคำถามจากเรื่องที่อ่าน

2.3 R-Read ให้นักเรียนอ่านเนื้อหาอย่างละเอียด และค้นหาคำตอบจากคำถามที่ตั้งไว้

2.4 R-Record ให้นักเรียนจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เป็นภาษาของตนเอง

2.5 R-Recite ให้นักเรียนสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน

2.6 R-Reflect ให้นักเรียนวิเคราะห์ วิเคราะห์เรื่องที่อ่าน แล้วแสดงความคิดเห็น

ขั้นที่ 3 ขั้นสรุปบทเรียน นักเรียนและครูร่วมกันสรุปบทเรียน

5.2 ความพึงพอใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่มีต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R พบว่า ในภาพรวมนักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.41$ $\sigma = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่นักเรียนพึงพอใจมากเป็นลำดับแรกคือ ด้านการวัดและประเมินผล รองลงมาคือ ด้านเนื้อหา และด้านครูผู้สอน ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน นักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่นักเรียนพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการอภิปราย สาเหตุอาจเป็นเพราะวิธีการสอนแบบ SQ4R ในขั้นตอน R-Reflect ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ให้นักเรียนวิเคราะห์ วิเคราะห์เรื่องที่อ่าน แล้วแสดงความคิดเห็น ในตอนสุดท้าย ภายหลังจากที่นักเรียนได้อ่านเนื้อเรื่อง ตั้งคำถามจากเรื่องที่อ่าน จนได้สรุปสาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน ทำให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง จึงมีความภูมิใจในการอภิปรายความคิดเห็นของตนเอง กล่าวคือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ได้พัฒนาทักษะในการอ่านเชิงวิเคราะห์ของนักเรียน จนทำให้นักเรียนมีความรู้ ความมั่นใจ จนเกิดเป็นความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ จะเห็นได้ว่า วิธีการสอนแบบ SQ4R เป็นวิธีสอนที่มีขั้นตอนชัดเจน นักเรียนสามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างสะดวก จึงทำให้นักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชลธิดา หงษ์เหม, 2560) ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาความสามารถในการอ่านเชิงวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยใช้วิธีสอนแบบ SQ4R ร่วมกับแผนที่ความคิด ผลการวิจัย พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก

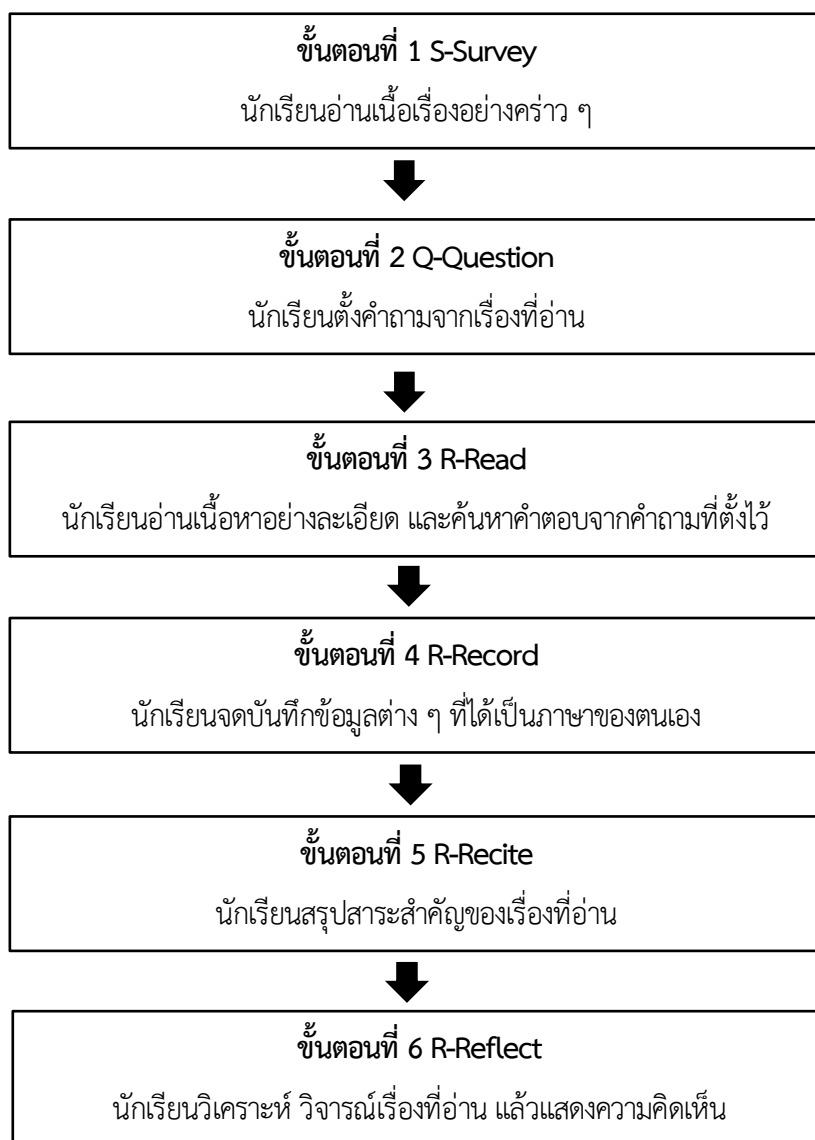
ข้อเสนอแนะ

6.1 ควรนำการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนในเรื่องของการอ่าน เพื่อการพัฒนาการอ่านของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยปรับเปลี่ยนเนื้อหาและขั้นตอนเพื่อให้เหมาะสมกับนักเรียน

6.2 ควรปรับกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

การจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนการอ่านเชิงวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1/2 โดยการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) S-Survey นักเรียนอ่านเนื้อเรื่องอย่างคร่าว ๆ 2) Q-Question นักเรียนตั้งคำถามจากเรื่องที่อ่าน 3) R-Read นักเรียนอ่านเนื้อหาอย่างละเอียด และค้นหาคำตอบจากคำถามที่ตั้งไว้ 4) R-Record นักเรียนจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้เป็นภาษาของตนเอง 5) R-Recite นักเรียนสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่อ่าน 6) R-Reflect นักเรียนวิเคราะห์ วิวิจารณ์เรื่องที่อ่าน แล้วแสดงความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดและแสดงในภาพดังนี้



ภาพที่ 1 การอ่านเชิงวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการสอนแบบ SQ4R ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

เอกสารอ้างอิง

- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- ชลธิดา หงษ์เหม. (2560). การพัฒนาความสามารถในการอ่านเชิงวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยใช้วิธีสอนแบบ SQ4R ร่วมกับแผนที่ความคิด.
- นริศรา ชยธวัช. (2563). การพัฒนาทักษะการอ่านเชิงวิเคราะห์ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบ SQ4R ร่วมกับผัง กราฟิก สำหรับ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- Cronbach, L. J. (1970). Essentials of psychological test (5th ed.). New York: Harper And Row.

การพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach
สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
DEVELOPMENT OF ESSAY WRITING SKILLS USING THE OPEN APPROACH
FOR GRADE 10 STUDENTS AT PHUWIANG WITTAYAKHOM SCHOOL
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE KHON KAEN

ปิยะดา ผลธูระ^{1*}, กาญจนพร พงษ์พรหม^{2*}

นัยน์ปพร สุภา³, สมเกียรติ วุฒิธรรมมาภินันท์^{4*}, คชา ปราณีตพลกรัง^{5*},

Piyada Phonthura^{1*}, Kanjanaporn Phongphrom^{2*},

Naiprapom Supa^{3*}, Somkiat Wuttithammapiwat^{4*}, Khacha Praneetpolkrung^{5*}

^{1-4*}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-4*}Faculty of Education Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น หลังเรียนกับเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ทักษะการเขียนเรียงความโดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แผนการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach จำนวน 10 แผน 2) แบบทดสอบวัดทักษะการเขียนเรียงความ และ 3) แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการทดสอบค่าที (One sample t-test)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการเขียนเรียงความของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 ที่ใช้จัดการเรียนรู้แบบ Open Approach หลังเรียนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 25.05 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความโดยใช้การสอนแบบ Open Approach ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การเขียนเรียงความ; วิธีการสอนแบบเปิด (Open Approach); ทักษะการเขียน

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to compare the essay writing skills of Grade 10 students using the Open Approach with a set criterion of 80%, and 2) to study student satisfaction towards the development of essay writing skills using the Open Approach. The target group consisted of 40 Grade 10 students at Phuwiang Wittayakhom School, under the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen, during the first semester of the 2026 academic year. The research instruments included: 1) 10 Open Approach lesson plans, 2) an essay writing skill assessment test, and 3) a satisfaction questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation

The research findings were as follows: 1. The essay writing skills of Grade 10 students after learning through the Open Approach reached an average score of 25.05, which was significantly higher than the 80% criterion at a .05 level of statistical significance. Students demonstrated an improved ability to organize thoughts, create outlines, and use language systematically and creatively. 2. The overall student satisfaction towards the development of essay writing skills using the Open Approach was at the highest level.

Keywords: Essay Writing; Open Approach; Writing Skills; Grade 10 Students

บทนำ

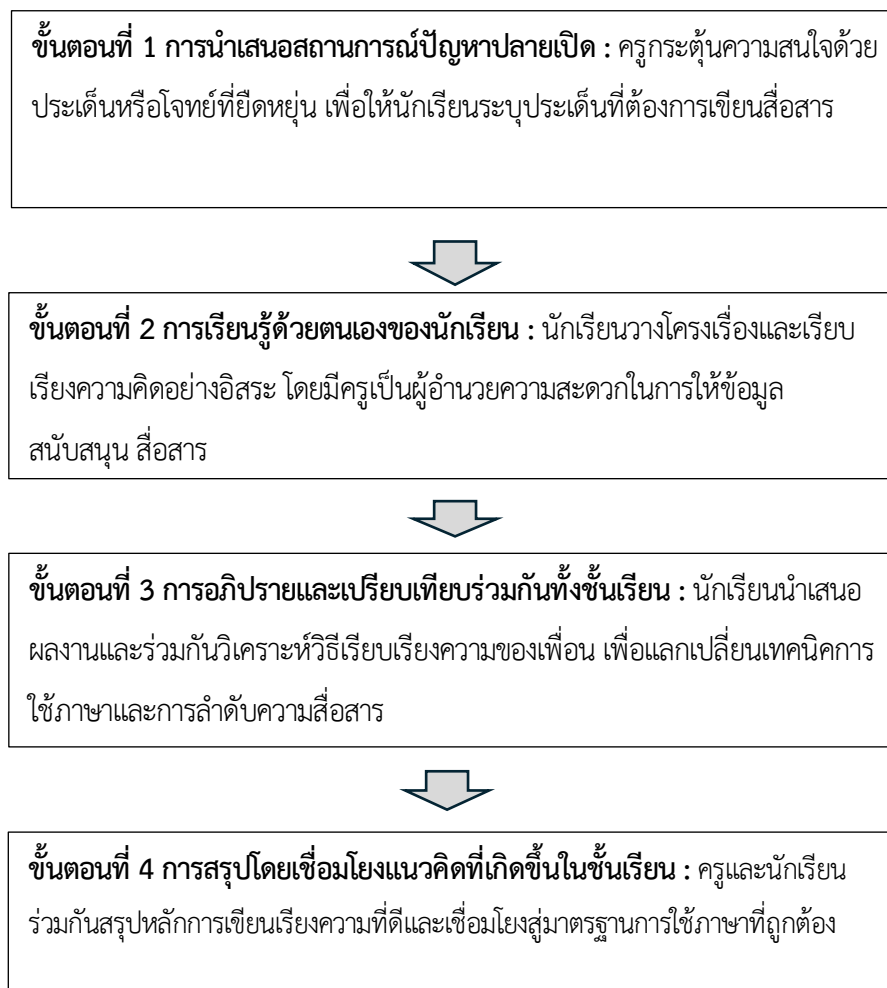
การศึกษาถือเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคนไทยให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) โดยมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะในการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง "ภาษาไทย" เป็นหัวใจสำคัญในฐานะเอกลักษณ์ของชาติและเครื่องมือสื่อสารแสวงหาความรู้ โดยเฉพาะทักษะการเขียนที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดความสามารถในการสื่อสารระดับสูงของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม สภาพปัจจุบันของการเรียนการสอนภาษาไทยด้านการเขียน

เรียงความในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายกำลังประสบปัญหาอย่างวิกฤต จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) พบว่าคะแนนเฉลี่ยในสาระการเขียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มักต่ำกว่าร้อยละ 50 อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับปัญหาที่พบใน โรงเรียนกุเวียงวิทยาคม จังหวัดขอนแก่น จากการสังเกตและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ยังขาดทักษะการวางโครงเรื่อง จัดระบบความคิดไม่ได้ ขาดแคลนข้อมูลในการเขียน และเลือกใช้ถ้อยคำไม่ถูกต้องตามหลักการสื่อสาร ส่งผลให้นักเรียนมีทัศนคติเชิงลบต่อการเขียนเรียงความ มองว่าเป็นเรื่องยากและน่าเบื่อ ซึ่งปัญหาเหล่านี้หากไม่ได้รับการแก้ไขจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเรียนรู้ในรายวิชาอื่น ๆ และการสื่อสารในสังคมยุคดิจิทัล

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจนำนวัตกรรม “วิธีการแบบเปิด” (Open Approach) และ “การศึกษาชั้นเรียน” (Lesson Study) มาปรับใช้ในรายวิชาภาษาไทย ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ วิธีการแบบเปิดเน้นการใช้ “สถานการณ์ปัญหาปลายเปิด” (Open-ended problems) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิด แก้ปัญหา และแสดงออกอย่างอิสระผ่านขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การนำเสนอสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนดึงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเริ่มสร้างงานเขียน 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน ผ่านการวางโครงเรื่องและเรียบเรียงความคิดอย่างอิสระโดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก 3) การอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการใช้ภาษาและการลำดับความสื่อสาร และ 4) การสรุปเชื่อมโยงแนวคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเรียงความที่สมบูรณ์และถูกต้องตามรูปแบบ การนำนวัตกรรมนี้มาใช้จะช่วยเปลี่ยนแปลงบทบาทจากครูผู้บรรยายมาเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) เปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดระบบความคิดด้วยตนเอง ฝึกฝนการให้เหตุผล และสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถในการเขียนเรียงความของนักเรียนอย่างยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้เป็นรูปธรรมตามแนวทางการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) เพื่อให้นักเรียนมีทักษะการเขียนเรียงความที่สูงขึ้นกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบวิธีการแบบเปิด (Open Approach) สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนกุเวียงวิทยาคม เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนภาษาไทย และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์และการสื่อสารของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดสืบไป

กระบวนการจัดการเรียนรู้การเขียนเรียงความด้วยวิธีการแบบเปิด (Open Approach)



ภาพที่ 1: กระบวนการจัดการเรียนรู้การเขียนเรียงความด้วยวิธีการแบบเปิด (Open Approach)

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย (ปิยะดา ผลธนะ, 2569)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น หลังเรียนกับเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80
- 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วิธีวิจัยดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัย โดยใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลองที่ศึกษาเพียงกลุ่มเดียว (One Group Posttest-Only Design) โดยมีขั้นตอนดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 ที่กำลังศึกษาในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 โรงเรียนกุเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 10 แผน รวม 10 ชั่วโมง ทางด้านการเขียน ด้วยกระบวนการเรียนรู้ แบบ Open Approach ได้แก่ 1) ความหมายของการเขียนเรียงความ 2) องค์ประกอบในการเขียนเรียงความ 3) การวางโครงเรื่อง 4) ลักษณะของเรียงความที่ดี 5) ลักษณะของคำนำที่ดี 6) ลักษณะของเนื้อเรื่องที่ดี 7) ลักษณะของสรุปที่ดี 8) แนวทางการเขียนเรียงความ 9) สรุปการเขียนเรียงความ 10) การเขียนเรียงความ ซึ่งผ่านการประเมินความเหมาะสมของแผนการจัดการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และมีผลผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.67-1.00

2) แบบวัดทักษะหลังเรียนการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนกุเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งเป็นแบบวัดชุดเดียวกัน โดยเป็นข้อสอบปรนัยเป็น 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ ซึ่งผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือตั้งแต่ 0.67-1.00 แล้วไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับกับกลุ่มทดลองเครื่องมือ (try out) ได้แก่ นักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/4 โดยใช้สูตร KR - 20 ได้ผลเท่ากับ 0.74 ค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.20 – 0.80 และมีค่าอำนาจจำแนก มากกว่า 0.20 ทุกข้อ

3) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียนต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/3 โรงเรียนกุเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จาก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยมีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.60 แล้วนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/4 โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยกำหนดความ เชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.80 ขึ้นไป ตามหลักวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.86 สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการทดสอบหลังเรียน (Post-test) โดยใช้แบบทดสอบวัดทักษะการเขียนเรียงความ และให้นักเรียนตอบแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น จากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้จากการทดสอบและข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1) นำคะแนนของนักเรียนที่ได้จากการทำแบบทดสอบวัดการเขียนเรียงความแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ ไปวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าร้อยละ (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ร้อยละ 80 โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test แบบ One-sample t-test)

2) นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความโดยใช้การสอนแบบ Open Approach มาหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสรุปผลของความพึงพอใจ

สรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ตารางผลการเปรียบเทียบคะแนนการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น (N=40 คน) แสดงในตารางที่ 1

กลุ่ม	N	μ	σ	t	df	p-value
หลังเรียน	40	25.05	1.91	3.43	39	*0.00

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

จากตารางที่ 1 พบว่าการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 40 คน คะแนนหลังเรียนได้คะแนนเฉลี่ย 25.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยหลังเรียนกับเกณฑ์ร้อยละ 80 พบว่าค่าเฉลี่ยหลังเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 2 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความ พึงพอใจ		ระดับ
		μ	σ	
ด้านที่ 1 ด้านครูผู้สอน				
1	ครูมีการเตรียมการสอนมาอย่างดี	4.60	0.49	มากที่สุด
2	ครูอธิบายเนื้อหาชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.50	0.50	มาก
3	ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	4.70	0.46	มากที่สุด
4	ครูให้โอกาสนักเรียนซักถาม และแสดงความคิดเห็น	4.70	0.46	มากที่สุด
5	ครูให้คำแนะนำ และช่วยเหลืออย่างทั่วถึง	4.40	0.49	มาก
รวมด้านครูผู้สอน		4.58	0.49	มากที่สุด
ด้านที่ 2 ด้านเนื้อหา				
6	เนื้อหาที่สอนมีความทันสมัย และนำไปใช้ได้จริง	4.60	0.49	มากที่สุด
7	ความยากง่ายของเนื้อหาเหมาะสมกับความสามารถของ นักเรียน	4.30	0.46	มาก
8	เนื้อหาสอดคล้องกับความสนใจ และความต้องการของนักเรียน	4.40	0.49	มาก
รวมด้านเนื้อหา		4.43	0.53	มาก
ด้านที่ 3 ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน				
9	กิจกรรมการเรียนสนุก และน่าสนใจ	4.10	0.30	มาก
10	นักเรียนได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.49	มาก
11	มีการใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.40	0.49	มาก
12	กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และอภิปราย	4.20	0.40	มาก
รวมด้านกิจกรรมการเรียนการสอน		4.28	0.45	มาก
ด้านที่ 4 ด้านการวัด และประเมินผล				
13	นักเรียนทราบจุดประสงค์ และเกณฑ์การประเมินล่วงหน้า	4.70	0.46	มากที่สุด
14	การวัด และประเมินผลมีความยุติธรรม	4.90	0.30	มากที่สุด
15	นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้	4.40	0.49	มาก
รวมด้านการวัด และประเมินผล		4.67	0.47	มาก
รวมทั้ง 4 ด้าน		4.49	0.50	มาก

จากตารางที่ 2 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้แบบ Open Approach ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.50$) พบว่าทุกด้านมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดคือ ด้านการวัดและประเมินผล มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\mu = 4.67$, $\sigma = 0.47$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การวัดและประเมินผลมีความยุติธรรม ($\mu = 4.90$) ด้านครูผู้สอน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\mu = 4.58$, $\sigma = 0.49$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ซักถามแสดงความคิดเห็น ($\mu = 4.70$)

รองลงมาคือ ด้านเนื้อหา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.43$, $\sigma = 0.53$) โดยเนื้อหาที่มีความทันสมัยและนำไปใช้ได้จริงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ ($\mu = 4.60$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับ มาก ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.45$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความ โดยใช้การสอนแบบ Open Approach สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการเขียนเรียงความของนักเรียนหลังได้รับการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach

ผลการวิจัยพบว่าทักษะการเขียนเรียงความของนักเรียนหลังเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach มีจุดเด่นที่เน้นให้นักเรียนเผชิญกับ "สถานการณ์ปัญหาปลายเปิด" ซึ่งช่วยคลายข้อจำกัดในการคิด นักเรียนไม่ถูกตีกรอบด้วยรูปแบบการเขียนเดิม ๆ แต่ได้ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ในการวางโครงเรื่องด้วยตนเอง นอกจากนี้ ในขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการอภิปรายร่วมกันทั้งชั้นเรียน (Whole-class Discussion) ทำให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการใช้ภาษาและการลำดับความจากเพื่อน ร่วมชั้นส่งผลให้นักเรียนสามารถจัดระบบความคิดวางโครงเรื่อง และใช้ถ้อยคำสื่อสารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์ (2557) ที่ระบุว่า Open Approach เป็นนวัตกรรมที่ช่วยดึงกระบวนการคิดของผู้เรียนออกมาทำให้ครูสามารถศึกษากระบวนการคิดของนักเรียนและส่งเสริมการพัฒนาการให้เหตุผลได้เป็นอย่างดี

2. ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach

ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.50$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.67$, $\sigma = 0.47$) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการสอนแบบ Open Approach มีเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนและยุติธรรม ทำให้นักเรียนรับรู้ความก้าวหน้าของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ ด้านครูผู้สอน ($\mu = 4.58$, $\sigma = 0.49$) ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของวิธีการแบบเปิดที่ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ซักถามและร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ แม้ด้าน กิจกรรมการเรียนการสอน จะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.45$) ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่า Open Approach ไม่ได้พัฒนาเพียงแค่ทักษะการเขียนเรียงความเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้นักเรียนได้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ลดทัศนคติเชิงลบต่อวิชาภาษาไทย และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตือรือร้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรขยายผลไปสู่ทักษะทางภาษาด้านอื่น นอกจากทักษะการเขียนเรียงความแล้ว ครูผู้สอนสามารถนำกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach ไปปรับใช้กับการพัฒนาทักษะด้านการพูดสุนทรพจน์ การแต่งคำประพันธ์ หรือการอ่านจับใจความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

2) การเตรียมสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด ครูควรศึกษาและออกแบบสถานการณ์ปัญหาที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือประเด็นที่นักเรียนให้ความสนใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากแสดงความคิดเห็นและเขียนสื่อสารออกมาอย่างสร้างสรรค์

3) การบริหารจัดการชั้นเรียน ในขั้นตอนการอภิปรายร่วมกันทั้งชั้นเรียน ครูควรส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้นักเรียนเกิดความเชื่อมั่นในการนำเสนอแนวคิดของตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การพัฒนานวัตกรรมร่วมกับเทคโนโลยี ควรมีการศึกษาการใช้การสอนแบบ Open Approach ร่วมกับสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันช่วยเขียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนในยุคดิจิทัล

2) การศึกษาเชิงเปรียบเทียบในระดับชั้นอื่น ควรนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบ Open Approach ไปทดลองใช้กับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น หรือระดับประถมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบผลพัฒนาการทางทักษะการเขียนในแต่ละช่วงวัย

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเขียนเรียงความโดยใช้วิธีการแบบเปิด (Open Approach) เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ช่วยแก้ปัญหาการเขียนที่ไม่มีระบบและความคิดที่ตื้นตัน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำเสนอสถานการณ์ปัญหาปลายเปิด ครูกระตุ้นความสนใจด้วยประเด็นหรือโจทย์ที่ยืดหยุ่น เพื่อให้ นักเรียนระบุประเด็นที่ต้องการเขียนสื่อสาร ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน นักเรียนวางโครงเรื่องและเรียบเรียงความคิดอย่างอิสระ โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลสนับสนุน ขั้นตอนที่ 3 การอภิปรายและเปรียบเทียบร่วมกันทั้งชั้นเรียน นักเรียนนำเสนอผลงานและร่วมกันวิเคราะห์วิธีเรียบเรียงความของเพื่อน เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการใช้ภาษาและการลำดับความ ขั้นตอนที่ 4 การสรุปโดยเชื่อมโยงแนวคิดที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ครูและนักเรียนร่วมกันสรุปหลักการเขียนเรียงความที่ดีและเชื่อมโยงสู่มาตรฐานการใช้ภาษาที่ถูกต้อง



ภาพที่ 2: องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ เพชรรัตน์. (2562). การเขียนเรียงความเชิงสร้างสรรค์. โอเดียนสโตร์.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2542). หลักและทฤษฎีการสอน. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
(อ้างอิงต้นฉบับของ ปุณณรัตน์ พิชญ์ไพบูลย์)
- พองจันทร์ สุขยิ่ง. (2561). ทักษะการสื่อสารภาษาไทย. เอ็มพันธ์.
- ภาสกร เกิดอ่อน. (2559). หลักการเขียนเบื้องต้น. อักษรเจริญทัศน์.
- ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์. (2557). กระบวนการแก้ปัญหาในคณิตศาสตร์ระดับประถมศึกษา. ศูนย์วิจัย
คณิตศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรวรรณ ศรียาภัย. (2557). การสอนภาษาไทย. สถาบันภาษาไทย สำนักวิชาการและมาตรฐาน
การศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). ตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้แกนกลาง กลุ่ม
สาระการเรียนรู้ภาษาไทย ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย The Provision of Project Approach Experiences to Promote Social Coexistence Behaviors of Early Childhood

ธิดารัตน์ บุद्धิจิน^{1*}, ชุฬีพร นาหวนิน^{2*}, พิชาน ณ พัทลุง^{3*},

ยุรัตน์ดา สุขไชย^{4*}, ศุภวัฒน์ บุญนาดี^{5*}

Thidarat Buddijin^{1*}, Chuleeporn Nahuanin^{2*}, Pichan Na Phatthalung^{3*},

Yuratda Sukchai^{4*}, Supawat Boonnadee^{5*}

^{1-5*} มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-5*} Mahamakut Buddhist University Isan Campus

Corresponding Author's Email. thidarat.bambuis.ac.th

บทคัดย่อ

การพัฒนาทักษะทางสังคมในเด็กปฐมวัยถือเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ส่งผลให้เด็กจำนวนมากขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในบริบทจริง บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบผลของการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach ที่มีต่อการพัฒนาพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย กลุ่มเป้าหมายคือเด็กนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 3 จำนวน 20 คน ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One-Group Pretest-Posttest Design) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแผนการจัดประสบการณ์หน่วย "ผักบุ้ง" และแบบประเมินพฤติกรรม

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ก่อนการจัดกิจกรรม เด็กมีพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 1.61) โดยมีข้อจำกัดด้านความร่วมมือ การแบ่งปัน และการสื่อสาร แต่ภายหลังจากการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach ที่เน้นให้เด็กได้ลงมือปฏิบัติจริง ร่วมวางแผน และแก้ปัญหาในกิจกรรมกลุ่ม พบว่าพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 2.49) โดยเด็กมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทิศทางที่ดีขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รู้จักการรอคอย การแบ่งปัน และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและส่วนรวม ผลการศึกษายืนยันว่ากระบวนการเรียนรู้แบบโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมทักษะทางสังคม เตรียมความพร้อมให้เด็กเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมต่อไป

คำสำคัญ การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach, พฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคม, เด็กปฐมวัย

Abstract

Developing social skills in early childhood is a fundamental foundation for human resource development in the learning society era. However, current situations and social changes have deprived many children of opportunities to develop coexistence skills in real-world contexts. This research article aims to study and compare the effects of the Project Approach on the development of social coexistence behaviors in early childhood. The target group consisted of 20 Kindergarten 3 students. The study employed a Quasi-Experimental Research methodology utilizing a One-Group Pretest-Posttest Design. Research instruments included lesson plans based on the "Morning Glory" unit and behavior assessment forms.

The findings indicate that prior to the intervention, children's social coexistence behaviors were at a level requiring improvement (Mean = 1.61), with limitations in cooperation, sharing, and communication. However, after implementing the Project Approach, which emphasizes active learning, collaborative planning, and group problem-solving, the children's social coexistence behaviors significantly increased (Mean = 2.49). The children demonstrated positive behavioral changes, showing improved ability to work with others, patience, sharing, and responsibility towards their duties and the collective. The study confirms that the project-based learning process is an effective tool for promoting social skills, preparing children to become quality citizens of society.

Keywords Project Approach, Social coexistence behavior, Early childhood

บทนำ

พลวัตของการจัดการศึกษาในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) กำลังเคลื่อนผ่านจุดเปลี่ยนผ่านทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาเด็กปฐมวัยซึ่งเป็นรากฐานของทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระยะยาว การพัฒนาในช่วงปฐมวัยมิได้จำกัดเพียงการเสริมสร้างความรู้พื้นฐานทางวิชาการ หากแต่ครอบคลุมถึงการพัฒนาด้านอารมณ์ สังคม คุณลักษณะนิสัย และความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 John Dewey (1938) นักปรัชญาการศึกษาคนสำคัญ ได้วางรากฐานแนวคิดว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงต้องเกิดจาก “ประสบการณ์” (Experience) และการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเสนอว่าโรงเรียนควรเป็น

สังคมจำลองที่เปิดโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ การตั้งคำถาม การแก้ปัญหา และการสะท้อนคิด (Reflective Thinking) แนวคิดดังกล่าวเป็นรากฐานของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) และการจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย

อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ร่วมสมัย โดยเฉพาะผลกระทบจากวิกฤตการณ์โรคระบาดระดับโลกและการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตสู่สังคมดิจิทัล ได้ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้ของเด็กเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การลดลงของปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Interaction) การใช้เวลากับสื่อหน้าจอเป็นเวลานาน และข้อจำกัดด้านกิจกรรมกลุ่ม ส่งผลให้เด็กปฐมวัยจำนวนไม่น้อยประสบภาวะถดถอยทางพัฒนาการด้านสังคม (Social Regression) ได้แก่ การขาดทักษะการรอคอย การแบ่งปัน การควบคุมอารมณ์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ปัญหาดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นเร่งด่วนในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถฟื้นฟูและเสริมสร้างทักษะชีวิต (Life Skills) และทักษะทางสังคมผ่านกิจกรรมที่มีความหมายและสอดคล้องกับบริบทจริง รายงานของ กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบลงมือกระทำ (Active Learning) เพื่อพัฒนาทักษะการคิด การสื่อสาร และการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยเฉพาะในระดับปฐมวัยที่เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่น การสำรวจ และการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนอย่างเป็นธรรมชาติ การจัดการเรียนรู้จึงควรเป็นกระบวนการที่เปิดพื้นที่ให้เด็กมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มากกว่าการถ่ายทอดความรู้แบบทางเดียว

ในเชิงทฤษฎี Lev Vygotsky (1978) ได้เสนอทฤษฎีสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural Theory) ซึ่งอธิบายว่าพัฒนาการทางปัญญาและสังคมของมนุษย์ก่อรูปขึ้นผ่าน “ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม” และภาษา การเรียนรู้มิได้เกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว หากแต่เกิดขึ้นในบริบทของการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะในเขตพัฒนาการใกล้เคียง (Zone of Proximal Development ZPD) ซึ่งผู้ใหญ่หรือเพื่อนที่มีความสามารถสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นผู้ค้ำจุนทางการเรียนรู้ (Scaffolding) เพื่อส่งเสริมให้เด็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดเดิมของตนเอง แนวคิดดังกล่าวตอกย้ำว่าการสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความร่วมมือ การสนทนา และการแก้ปัญหาร่วมกัน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทักษะทางสังคมของเด็ก ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach จึงเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่นำหลักการทางทฤษฎีมาประยุกต์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการเรียนรู้แบบโครงการเปิดโอกาสให้เด็กมีส่วนร่วมตั้งแต่การตั้งคำถาม กำหนดประเด็นศึกษา วางแผนกิจกรรม สำรวจข้อมูล ทดลอง ปฏิบัติจริง และสรุปองค์ความรู้ร่วมกันในลักษณะของการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) เด็กจึงได้ฝึกทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การแก้ไขความขัดแย้ง และการรับผิดชอบต่อบทบาทของตนเองในกลุ่ม ยิ่งไปกว่านั้น การเรียนรู้แบบโครงการยังสร้าง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ขนาดเล็ก” ภายในห้องเรียน ซึ่งเอื้อให้เด็กได้พัฒนาทั้งมิติทางปัญญาและมิติทางสังคมควบคู่กัน กระบวนการดังกล่าวมิได้มุ่งเพียงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ แต่ให้ความสำคัญกับการหล่อหลอมคุณลักษณะของการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (Social Competence)

อันประกอบด้วยความเห็นอกเห็นใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพกติกา และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ดังนั้น การศึกษาผลของการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach ต่อพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากการประเมินประสิทธิภาพของแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมร่วมสมัย และตอบสนองต่อความจำเป็นในการฟื้นฟูพัฒนาการด้านสังคมของเด็กอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การพัฒนาเด็กให้เติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ มีทักษะทางสังคมที่เข้มแข็ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach

John Dewey (1938) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาคือกระบวนการทางสังคมและการมีชีวิต (Education is life itself) มิใช่เพียงการเตรียมตัวเพื่อที่จะมีชีวิตในอนาคต หากแต่เป็นกระบวนการที่บุคคลได้พัฒนาและเติบโตผ่านประสบการณ์ที่มีความหมายในบริบทจริง หลักการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดคือ “Learning by Doing” หรือการเรียนรู้ผ่านการกระทำ ซึ่งเน้นให้เด็กได้มีประสบการณ์ตรงกับสิ่งแวดล้อม สถานการณ์จริง และบริบททางสังคมที่หลากหลาย Dewey เชื่อว่าเมื่อเด็กได้ลงมือปฏิบัติจริง จะเกิดกระบวนการคิดอย่างใคร่ครวญ (Reflective Thinking) ที่ช่วยให้เด็กเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ เกิดการสร้างองค์ความรู้ที่มีความหมายและคงทน เด็กควรได้รับโอกาสในการสำรวจ ทดลอง ตั้งคำถาม ค้นหาคำตอบ และแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ลักษณะนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ทางวิชาการ แต่ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดประสบการณ์แบบโครงการจึงเป็นการตอบสนองต่อแนวคิดนี้โดยตรง เพราะเปิดโอกาสให้เด็กได้เลือกหัวข้อที่สนใจอย่างแท้จริง ได้ลงมือศึกษาอย่างลึกซึ้ง และได้เรียนรู้ผ่านสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับชีวิตจริง ส่งผลให้เกิดทั้งพัฒนาการทางสติปัญญาและทักษะทางสังคมควบคู่กันไป

Jean Piaget (1970) ได้กล่าวไว้ว่า พัฒนาการทางสติปัญญาของเด็กเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผ่านกระบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับโครงสร้างทางปัญญา (Accommodation) เด็กจะนำประสบการณ์ใหม่เข้าไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างความคิดเดิม และเมื่อข้อมูลใหม่ไม่สอดคล้องกับความเข้าใจเดิม เด็กจะปรับโครงสร้างทางปัญญาให้เกิดความสมดุล (Equilibration) ทฤษฎี Constructivism ของเขาระบุว่า เด็กในวัยปฐมวัยเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อได้ลงมือกระทำกับวัตถุ สื่อ และสถานการณ์จริง พร้อมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในบริบททางสังคม การทำงานร่วมกันในโครงการช่วยให้เด็กได้เผชิญกับมุมมองที่แตกต่างจากเพื่อนในกลุ่ม กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังกล่าวส่งผลให้เด็กค่อย ๆ ลดความเป็นศูนย์กลางของตนเอง (Decentering) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของพัฒนาการในวัยปฐมวัย เด็กเริ่มเข้าใจว่าผู้อื่น

มีความคิด ความรู้สึก และเหตุผลที่แตกต่างออกไป การเรียนรู้เช่นนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การยอมรับความแตกต่าง และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ

Lev Vygotsky (1978) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ที่มีความสามารถมากกว่า เช่น ครู หรือเพื่อนรุ่นเดียวกัน ภายใต้ “เขตพัฒนาการใกล้เคียง” (Zone of Proximal Development ZPD) ซึ่งหมายถึงช่วงระยะที่เด็กยังไม่สามารถทำอะไรได้ด้วยตนเอง แต่สามารถทำได้เมื่อได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม การสนับสนุนดังกล่าวหรือที่เรียกว่า Scaffolding จะค่อย ๆ ลดลงเมื่อเด็กมีความสามารถเพิ่มขึ้น การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach เอื้อให้เกิดกระบวนการนี้อย่างชัดเจน ผ่านการทำงานกลุ่ม (Group Work) ที่เด็กต้องร่วมกันวางแผน แบ่งบทบาทหน้าที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสนับสนุนจากครูในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และการช่วยเหลือจากเพื่อนในกลุ่ม เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับความสามารถทางสติปัญญาและสังคมของเด็กให้สูงกว่าการเรียนรู้โดยลำพัง เด็กจึงได้พัฒนาทั้งทักษะการคิด การแก้ปัญหา และทักษะการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

Lilian Katz และ Sylvia Chard (2000) ได้กล่าวไว้ว่า Project Approach ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มต้น (Getting Started) ระยะดำเนินการ (Project in Progress) และระยะสรุป (Conclusion) ในระยะเริ่มต้น เด็กและครูร่วมกันระดมความคิด เลือกหัวข้อที่สนใจ ตั้งคำถาม และกำหนดแนวทางการศึกษา ระยะดำเนินการเป็นช่วงที่เด็กลงมือสืบค้น สืบค้น ทดลอง สัมภาษณ์ หรือเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้จริง ส่วนระยะสรุป เด็กจะนำเสนอผลงาน สะท้อนผลการเรียนรู้ และประเมินประสบการณ์ร่วมกัน กระบวนการทั้งสามระยะนี้ช่วยให้เด็กมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจอย่างแท้จริง บทบาทของครูเปลี่ยนจากผู้ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้ร่วมวิจัยและอำนวยความสะดวก การที่เด็กได้มีโอกาสเลือกหัวข้อ วิธีการศึกษา และรูปแบบการนำเสนอด้วยตนเอง ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ต่อกระบวนการเรียนรู้ เสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และปลูกฝังความรับผิดชอบต่อกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม

สรุปได้ว่า แนวคิดการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach มีรากฐานสำคัญจากการเรียนรู้ผ่านการกระทำและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ตามแนวคิดของ Dewey, Piaget และ Vygotsky ซึ่งล้วนเน้นบทบาทของประสบการณ์ การมีส่วนร่วม และการสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวช่วยลดความเป็นศูนย์กลางของตนเองในเด็ก ส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือผ่านเขตพัฒนาการใกล้เคียง (ZPD) และเปลี่ยนบทบาทครูเป็นผู้สนับสนุนอย่างมีระบบ เพื่อให้เด็กเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และพัฒนาทักษะทางสังคมอย่างยั่งยืนในบริบทของสังคมร่วมสมัย

พฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย

กัญญา สมบูรณ์ (2560) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะทางสังคมของเด็กปฐมวัยหมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งสะท้อนถึงระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์และความสามารถในการควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ ทักษะดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่เป็นผลจากกระบวนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การเลียนแบบแบบอย่างที่ดี และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับบุคคลรอบข้าง องค์ประกอบสำคัญของทักษะทางสังคมในวัยปฐมวัย ได้แก่ การรู้จักการรอคอย (Delay of Gratification) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการควบคุมตนเอง การแบ่งปันทรัพยากรหรือของเล่นกับเพื่อน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกิจกรรมกลุ่ม และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันในห้องเรียน พฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงสุขภาพจิตที่ดี (Positive Mental Health) และความสามารถในการดำรงชีวิตในสังคมอย่างปกติสุข เพราะเด็กที่สามารถควบคุมอารมณ์ รับฟังผู้อื่น และปฏิบัติตามกติกาได้ ย่อมมีแนวโน้มสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

วินิมล มะรังศรี (2560) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ (Responsibility) การรู้จักหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกของกลุ่ม การเคารพสิทธิของผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎกติกาของห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบในวัยปฐมวัยอาจสะท้อนผ่านการเก็บของเล่นหลังใช้งาน การปฏิบัติตามตารางกิจกรรม หรือการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ขณะที่การเคารพสิทธิผู้อื่นแสดงออกผ่านการไม่แย่งของ การใช้ความรุนแรง และการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างการพัฒนาพฤติกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการฝึกฝนผ่านกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้เด็กได้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะกิจกรรมกลุ่มที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การแบ่งบทบาทหน้าที่ และการสื่อสารอย่างมีเป้าหมาย กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้เด็กได้เรียนรู้การจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ลดพฤติกรรมก้าวร้าว (Aggressive Behavior) และส่งเสริมพฤติกรรมเอื้อสังคม (Prosocial Behavior) เช่น การช่วยเหลือ การลอบโยน และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ในมิติทางจิตวิทยาพัฒนาการ พฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมยังสัมพันธ์กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เด็กที่ได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมเอื้อสังคมอย่างต่อเนื่อง จะมีแนวโน้มพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงบวก มีความมั่นใจในตนเอง และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ได้ดี

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นทักษะพื้นฐานที่สะท้อนถึงสุขภาพจิต ความมั่นคงทางอารมณ์ และความสามารถในการปรับตัวของเด็กปฐมวัย ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบ การแบ่งปัน การเคารพสิทธิผู้อื่น การควบคุมตนเอง และการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็น

ระบบผ่านกิจกรรมกลุ่มและประสบการณ์ทางสังคมที่หลากหลาย เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานของสังคมที่เอื้ออาทร ลดความก้าวร้าว และส่งเสริมการเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคต

ผลการจัดประสบการณ์และการปรับโครงสร้างพฤติกรรม

ภารดี ศรีพาทกุล และ ปาณิกา เล่ห่มงคล (2567) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดกิจกรรมแบบโครงการส่งผลเชิงบวกต่อทักษะทางสังคมของเด็กปฐมวัย เนื่องจากรูปแบบกิจกรรมมีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้เด็กมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ และตอบสนองต่อความสนใจตามธรรมชาติของเด็ก ความยืดหยุ่นดังกล่าวช่วยลดแรงกดดัน และสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้เด็กเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอย่างกระตือรือร้น การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ เช่น การร่อนเก็บเกี่ยวผักหรือการร่วมกันประกอบอาหารจากผลผลิต ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เพราะเด็กตระหนักว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน กระบวนการนี้ส่งเสริมให้เด็กเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Sense of Belonging) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมเอื้อสังคม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า เด็กมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการรอคอย และยอมรับข้อตกลงร่วมกันมากขึ้นอย่างชัดเจน

จิราภรณ์ สุขสมบูรณ์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) มีบทบาทสำคัญในการลดพฤติกรรมแยกตัว (Social Withdrawal) และพฤติกรรมก้าวร้าวในเด็กปฐมวัย เมื่อเด็กได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของเพื่อน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเกิดการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การควบคุมอารมณ์ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient EQ) การเปิดพื้นที่ให้เด็กได้สะท้อนความรู้สึก เช่น ความภาคภูมิใจเมื่อผักเติบโต หรือความผิดหวังเมื่อพืชเหี่ยวเฉา เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เด็กเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นมากขึ้น อันเป็นรากฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยที่เคารพความแตกต่างและใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันว่ากิจกรรมโครงการ “ผักบุ้ง” สามารถยกระดับพฤติกรรมทางสังคมของเด็กจากระดับที่ต้องปรับปรุงสู่ระดับดีได้อย่างมีนัยสำคัญ การจัดกิจกรรมกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และส่งเสริมการปรับโครงสร้างพฤติกรรมผ่านการปฏิบัติจริง เด็กได้ฝึกการสื่อสาร การแบ่งหน้าที่ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการรับผิดชอบต่อส่วนรวมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในอนาคต

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง "การจัดประสบการณ์แบบ Project Approach เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย" นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดทักษะทางสังคมของเด็กในยุคปัจจุบัน ซึ่ง

ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสถานการณ์โรคระบาด ทำให้เด็กขาดโอกาสในการปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง จากการสังเคราะห์กระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนจบ สามารถสรุปสาระสำคัญเชิงลึกได้ดังนี้

1. กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผ่านการลงมือปฏิบัติจริง การวิจัยดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายเด็กปฐมวัยชั้นปีที่ 3 จำนวน 20 คน โดยใช้ "หน่วยผักบุง" เป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ตลอดระยะเวลา 4 สัปดาห์ กระบวนการจัดประสบการณ์ถูกออกแบบตามโครงสร้าง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ที่เปิดโอกาสให้เด็กแสดงความคิดเห็นและเลือกหัวข้อที่สนใจร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจภายในและความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ ระยะพัฒนา ที่เน้นการลงมือกระทำ (Active Learning) ผ่านกิจกรรมปลูกผัก ดูแลรักษา และประกอบอาหาร ซึ่งสร้างสถานการณ์จำลองทางสังคมที่เด็กต้องเผชิญกับปัญหาจริง ต้องเจรจาต่อรอง แบ่งหน้าที่ และทำงานร่วมกันเป็นทีม และ ระยะสรุป ที่เด็กได้รวบรวมองค์ความรู้และจัดนิทรรศการเพื่อนำเสนอผลงาน ซึ่งช่วยต่อยอดความภาคภูมิใจและการเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น

2. ประจักษ์พยานความสำเร็จเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติยืนยันถึงความสำเร็จของการจัดประสบการณ์แบบ Project Approach อย่างชัดเจน โดยพบว่า ก่อนการทดลอง เด็กมีพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันในสังคมอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 1.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63) ซึ่งสะท้อนถึงภาวะที่เด็กยังยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ขาดทักษะการแบ่งปัน และไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น แต่ ภายหลังการทดลอง ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของเด็กสูงขึ้นเป็น 2.49 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50) โดยมีคะแนนพัฒนาการเพิ่มขึ้นถึง 0.88 ตัวเลขเหล่านี้บ่งชี้ว่ากิจกรรมโครงการสามารถยกระดับพฤติกรรมทางสังคมของเด็กจากระดับ "ปฏิบัติบางครั้ง" ขึ้นสู่ระดับ "ปฏิบัติสม่ำเสมอ" ได้อย่างมีนัยสำคัญ

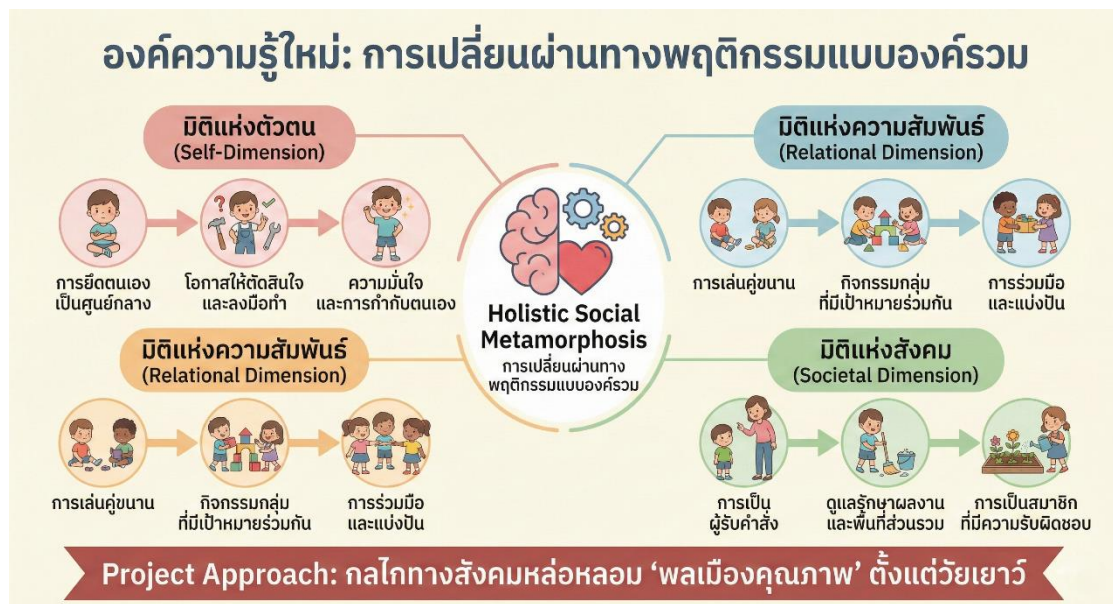
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพและพฤติกรรม นอกเหนือจากตัวเลขทางสถิติ การสังเกตพฤติกรรมในชั้นเรียนพบการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดอ่อนและมีความหมาย กล่าวคือ เด็กสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้เล่นแบบขนาน (ต่างคนต่างเล่น) มาเป็นผู้เล่นแบบร่วมมือ (Cooperative Play) ได้อย่างเป็นธรรมชาติ เด็กแสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โดยการแบ่งปันอุปกรณ์และของเล่นให้เพื่อนโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากครู มีความอดทนในการรอคอยตามลำดับก่อนหลัง และสามารถสื่อสารความต้องการของตนเองพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดีขึ้น นอกจากนี้ เด็กยังแสดงความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น เช่น การช่วยกันเก็บอุปกรณ์และการดูแลความสะอาดพื้นที่หลังทำกิจกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการก่อรูปของจิตสำนึกสาธารณะในระดับปฐมวัย

4. ปัจจัยความสำเร็จและนัยสำคัญต่อการศึกษาปฐมวัย ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในครั้งนี้ เกิดจากการเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจในห้องเรียน จากเดิมที่ครูเป็นผู้กำหนดและสั่งการ มาเป็นการกระจายอำนาจให้เด็กได้เป็น "ผู้ริเริ่มและผู้กระทำ" (Initiator and Actor) การเปิดพื้นที่ให้เด็กได้เผชิญสถานการณ์จริงและแก้ปัญหาาร่วมกัน ช่วยให้เด็กได้ฝึกฝนทักษะการควบคุมอารมณ์และการประนีประนอม ซึ่งเป็นทักษะที่สอนโดยตรงได้ยาก แต่เรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านประสบการณ์ ผลการศึกษานี้จึงเป็นข้อพิสูจน์ว่า

การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพร้อมสำหรับการเป็นพลเมืองโลกในอนาคต ไม่สามารถพึ่งพาเพียงการสอนเนื้อหาวิชาการ แต่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่บูรณาการทักษะชีวิตและทักษะสังคมเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษา

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยทั้งหมด นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า "การเปลี่ยนผ่านทางพฤติกรรมแบบองค์รวม" (Holistic Social Metamorphosis) ซึ่งอธิบายกระบวนการพัฒนาเด็กปฐมวัยใน 3 มิติหลัก คือ



1. มิติแห่งตัวตน (Self-Dimension) เปลี่ยนจาก "การยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง" สู่ "ความมั่นใจและการกำกับตนเอง" ผ่านการได้รับโอกาสให้ตัดสินใจและลงมือทำ
2. มิติแห่งความสัมพันธ์ (Relational Dimension) เปลี่ยนจาก "การเล่นคู่ขนาน" สู่ "การร่วมมือและแบ่งปัน" ผ่านกิจกรรมกลุ่มที่มีเป้าหมายร่วมกัน
3. มิติแห่งสังคม (Societal Dimension) เปลี่ยนจาก "การเป็นผู้รับคำสั่ง" สู่ "การเป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบ" ผ่านการดูแลรักษาผลงานและพื้นที่ส่วนรวม องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า Project Approach ไม่ใช่เพียงวิธีการสอน แต่เป็นกลไกทางสังคมที่ช่วยหล่อหลอม "พลเมืองคุณภาพ" ตั้งแต่วัยเยาว์

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กัญญา สมบูรณ์. (2560). *การพัฒนาทักษะทางสังคมของเด็กปฐมวัย*.
- จิราภรณ์ สุขสมบูรณ์. (2562). ผลของการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคมของเด็กปฐมวัย.
- ภารดี ศรีพาทกุล, และ ปาณิกา เล่มหังคล. (2567). ผลการจัดกิจกรรมแบบโครงการที่มีต่อทักษะทางสังคมของเด็กปฐมวัย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 11(3), 364-375.
- พัชรินทร์ แสงจันทร์. (2563). การใช้กิจกรรมบทบาทสมมติเพื่อพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกันของเด็กปฐมวัย. *วินิต มะรังศรี*. (2560). *พฤติกรรมและการอยู่ร่วมกันในสังคม*.
- วิลาวัณย์ จารุอรุณานนท์. (2567). ครูสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21. *Journal of MCU Buddhasothorn Review*, 4(2).
- สมศรีสุข, ประเสริฐสิน และ ประวีตรุ่งเรือง. (2568). การจัดประสบการณ์การเรียนรู้แบบโครงการเพื่อพัฒนาทักษะสมอง EF ของเด็กปฐมวัย.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan.
- Katz, L. G., & Chard, S. C. (2000). *Engaging Children's Minds: The Project Approach*. Stamford, CT: Ablex.
- Nisbet, D. L. et al. (2018). *Cooperative Play and Social Skills*.
- Piaget, J. (1970). *Piaget's Theory*. In P. H. Mussen (Ed.), *Carmichael's Manual of Child Psychology*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

ภาษาที่ทรงพลังของครู : กลไกการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

THE POWERFUL LANGUAGE OF TEACHERS: COMMUNICATION MECHANISMS FOR BUILDING COLLABORATION AND LEARNER ENGAGEMENT

^{1*}ชุลีพร นาหวนิล, ^{2*}พระวิชรญาณ วิสุทธิญาณ (ไม้แหม่ม),

^{3*}พรวิชัย นันทชัชวาลกุล, ^{4*}นัยนพพร สุภา, ^{5*}ปาริฉัตร ไชยเดช

^{1*}Chuleeporn Nahuanin, ^{2*}Wicharayan Wisuttiyano (Moyaem),

^{3*}Bhompawit Nanthachatchawankul, ^{4*}Naiprapom Supa, ^{5*}Parichat Chaiyadat

^{1-5*}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1-5*}Mahamakut Buddhist University Isan Campus

^{3*}โรงเรียนสตรีอ่างทอง

^{3*}Satri Angthong School

Corresponding Author's Email. chuleeae2@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์กลไกการสื่อสารเชิงภาษาของครูที่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยกรอบแนวคิดจากภาษาศาสตร์การศึกษา (Educational Linguistics) จิตวิทยาการเรียนรู้ (Learning Psychology) และทฤษฎีการสื่อสารในชั้นเรียน (Classroom Communication Theory) เป็นฐานในการสังเคราะห์องค์ความรู้ การศึกษาพบว่าภาษาของครูที่ทรงพลังประกอบด้วย 5 มิติหลัก ได้แก่ (1) ภาษาที่สร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ (Motivational and Trust-Building Language) (2) คำถามที่กระตุ้นการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking Questions) (3) การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback Language) (4) ภาษาที่สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ (Emotionally Safe Space Language) และ (5) ภาษาที่ส่งเสริมการคิดเชิงร่วมมือ (Collaborative Thinking Language) มิติเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการสังเคราะห์งานวิจัยชี้ว่า ครูที่ใช้ภาษาเชิงบวกและมีเป้าหมายชัดเจนสามารถเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้บทความนี้ยังนำเสนอกรอบแนวคิดใหม่ในรูปแบบ "SPEAK Model" (Safety, Purpose, Empathy, Agency, Knowledge) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่

ที่บูรณาการทฤษฎีและแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาภาษาของครูในบริบทการศึกษานานาชาติ
ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาครูและนโยบายการศึกษาถูกนำเสนอในบทสรุป

คำสำคัญ: ภาษาของครู, การสื่อสารในชั้นเรียน, การมีส่วนร่วมของผู้เรียน, ความร่วมมือในการเรียนรู้, SPEAK Model

ABSTRACT

This academic article examines and analyzes the linguistic communication mechanisms employed by teachers to promote collaboration and learner engagement in 21st-century education. The study draws on theoretical frameworks from Educational Linguistics, Learning Psychology, and Classroom Communication Theory to synthesize a comprehensive body of knowledge. The analysis reveals that powerful teacher language comprises five primary dimensions: (1) Motivational and Trust-Building Language, (2) Higher-Order Thinking Questions, (3) Constructive Feedback Language, (4) Emotionally Safe Space Language, and (5) Collaborative Thinking Language. These dimensions collectively exert a statistically significant influence on learner behavior and academic outcomes.

The synthesis of current international research demonstrates that teachers who employ intentional, positive, and goal-directed language significantly increase student engagement levels. This article further introduces a novel conceptual framework, the "SPEAK Model" (Safety, Purpose, Empathy, Agency, Knowledge), representing a new theoretical contribution that integrates theory and practice for teacher language development within international educational contexts. Recommendations for teacher professional development and educational policy are presented in the conclusion.

Keywords: Teacher Language, Classroom Communication, Learner Engagement, Collaborative Learning, SPEAK Model

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และตลาดแรงงานที่ต้องการทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ภายใต้บริบทดังกล่าว “ครู” จึงไม่ได้มีบทบาทเพียงถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นผู้นำทางการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สามารถปรับตัวต่อโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนึ่งในปัจจัยสำคัญของการจัดการเรียนรู้คือ “ภาษา” ที่ครูใช้สื่อสารกับผู้เรียน เพราะภาษาของครูไม่ได้ทำหน้าที่เพียงอธิบายเนื้อหา แต่ยังส่งผลต่อบรรยากาศในชั้นเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน แรงจูงใจในการเรียน และการพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียน งานวิจัยของ John Hattie ใน Visible Learning ชี้ว่า คุณภาพของการสื่อสารระหว่างครูกับผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ในระดับสูง

นอกจากนี้ การศึกษาของ Robert C. Pianta และคณะ พบว่า การสื่อสารที่เน้นการสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) และการกระตุ้นการคิด (Instructional Support) ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด Classroom Assessment Scoring System (CLASS) ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษาไทยจะให้ความสำคัญกับทักษะการสื่อสารและการเรียนรู้แบบ Active Learning แต่รายงานของ Organisation for Economic Co-operation and Development ผ่านโครงการ Teaching and Learning International Survey ปี 2023 สะท้อนว่า ครูไทยจำนวนมากยังใช้การสื่อสารแบบทางเดียวมากกว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างจำกัด

จากปัญหาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาภาษาของครูให้เป็น “ภาษาที่ทรงพลัง” (Powerful Teacher Language) ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก กระตุ้นการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการคิดขั้นสูงของผู้เรียน บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อ (1) วิเคราะห์มิติของภาษาที่ทรงพลังของครู (2) ศึกษาผลกระทบของภาษาครูต่อการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และ (3) นำเสนอกรอบแนวคิด SPEAK Model สำหรับการพัฒนาภาษาของครูในทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21

เนื้อหาและการวิเคราะห์ (Body and Analysis)

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับภาษาของครู (Theoretical Framework of Teacher Language)

การศึกษาภาษาของครูมีพื้นฐานจากหลายทฤษฎีสำคัญที่อธิบายบทบาทของภาษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ทฤษฎีโซนพัฒนาการที่ใกล้เคียง (Zone of Proximal Development: ZPD) ของ Lev Vygotsky อธิบายว่า ภาษาของครูทำหน้าที่เป็น “นั่งร้านทางภาษา” (Language Scaffolding) ที่ช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถจากระดับปัจจุบันไปสู่ระดับที่สูงขึ้นผ่านการสนับสนุนที่เหมาะสม ต่อมา Jerome Bruner และคณะ ได้อธิบายว่า Scaffolding ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การกระตุ้นความสนใจ การลดความซับซ้อนของงาน การชี้แนะแนวทาง และการช่วยลดความกังวลระหว่างการเรียนรู้ ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ของ Edward L. Deci และ Richard M. Ryan ชี้ว่า ภาษาของครูที่ส่งเสริม

ความสามารถ (Competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความสัมพันธ์ที่ดีในชั้นเรียน (Relatedness) จะช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและเรียนรู้้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ แนวคิดด้านการวิเคราะห์วาทกรรมในชั้นเรียน (Discourse Analysis in Education) ของ Courtney Cazden และ Hugh Mehan อธิบายว่าการสื่อสารในห้องเรียนส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปแบบ IRE/IRF (Initiation–Response–Evaluation/Feedback) คือ ครูถาม ผู้เรียนตอบ และครูประเมินหรือให้ข้อมูลย้อนกลับ แม้รูปแบบนี้จะใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มีข้อจำกัดต่อการพัฒนาการคิดขั้นสูงและการมีส่วนร่วมเชิงลึกของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ Martin Nystrand จึงเสนอแนวคิด Dialogic Teaching ซึ่งเน้นการสื่อสารแบบเปิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการตั้งคำถามต่อยอด (Uptake Questions) เพื่อกระตุ้นการคิดวิเคราะห์และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างแท้จริง

มิติของภาษาที่ทรงพลังของครู (Dimensions of Powerful Teacher Language)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยนานาชาติในช่วง ค.ศ. 2015–2024 สามารถจำแนกมิติหลักของภาษาที่ทรงพลังของครูได้ดังนี้

ภาษาที่สร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจ (Motivational and Trust-Building Language)

งานวิจัยของ Ellen A. Skinner และ Thomas A. Kindermann ในวารสาร Journal of Educational Psychology พบว่า ครูที่ใช้ภาษาสร้างกำลังใจและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน เช่น “ฉันรู้ว่าคุณสามารถ” หรือ “ความผิดพลาดคือส่วนหนึ่งของการเรียนรู้” สามารถเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมทางการเรียน (Academic Engagement) ของผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎี Growth Mindset ของ Carol S. Dweck ซึ่งเน้นการใช้ “ภาษาที่มุ่งกระบวนการ” (Process-oriented Language) มากกว่าการชื่นชมผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว ตัวอย่างเช่น การกล่าวว่า “ครูชอบวิธีที่เธอพยายามแก้ปัญหา” แทนคำว่า “เก่งมาก” งานวิจัยของ Melissa L. Kamins และ Dweck พบว่า ภาษาลักษณะนี้ช่วยเสริมความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) ลดความกลัวความล้มเหลว และทำให้ผู้เรียนกล้าลองผิดลองถูกมากขึ้น

นอกจากนี้ ในแนวทางการสอนที่ตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Culturally Responsive Teaching) Zaretta Hammond เสนอว่า ครูควรใช้ภาษาที่ยอมรับและให้คุณค่ากับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของผู้เรียน (Identity-Affirming Language) เพื่อสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางอารมณ์ในห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gloria Ladson-Billings ที่พบว่า การใช้ภาษาที่เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของผู้เรียนได้อย่างชัดเจน

คำถามที่กระตุ้นการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking Questions)

การตั้งคำถามถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือทางภาษาที่สำคัญที่สุดของครู โดยทฤษฎีอนุกรมวิธานของบลูม (Bloom's Taxonomy) ที่ปรับปรุงโดย Lorin W. Anderson และ David R. Krathwohl แบ่งระดับการคิดออกเป็น 6 ระดับ ตั้งแต่การจำไปจนถึงการสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Jackie A. Walsh และ Beth D. Sattes พบว่า ครูส่วนใหญ่ยังใช้คำถามระดับพื้นฐานมากกว่าคำถามที่กระตุ้นการคิดขั้นสูง ส่งผลให้ผู้เรียนมีโอกาสดิวิเคราะห้และสร้างองค์ความรู้ น้อยลง

Robin Alexander จึงเสนอแนวคิด Dialogic Teaching ที่เน้นการใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) และคำถามต่อยอด (Probing Questions) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนอธิบาย วิเคราะห์ และขยายความคิดของตนเอง เช่น “เพราะอะไรจึงคิดเช่นนั้น?” หรือ “มีวิธีอื่นอีกหรือไม่?” งานวิจัยยังพบว่า การสื่อสารลักษณะนี้ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและเวลาการพูดของผู้เรียนในชั้นเรียนอย่างชัดเจน นอกจากนี้ Mary Budd Rowe เสนอแนวคิด Wait Time ซึ่งชี้ว่า การเว้นช่วงเวลาหลังตั้งคำถามประมาณ 3-5 วินาที ช่วยให้ผู้เรียนตอบคำถามได้ลึกซึ้งและมีคุณภาพมากขึ้น แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยด้าน Assessment for Learning ที่ชี้ว่า “เวลาในการคิด” เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความหมาย (2010) ในบริบทของ Assessment for Learning

การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Feedback Language)

John Hattie และ Helen Timperley เสนอว่า Feedback ที่มีประสิทธิภาพควรตอบคำถามสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ผู้เรียนกำลังมุ่งไปสู่เป้าหมายใด (Feed Up)
2. ขณะนี้ผู้เรียนทำได้ดีเพียงใด (Feed Back)
3. ผู้เรียนควรพัฒนาอะไรต่อไป (Feed Forward)

ภาษาที่ใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับจึงควรมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง และมุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มากกว่าการตัดสินเพียงผลลัพธ์ เช่น “ลองอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมอีกนิด” จะมีประสิทธิภาพมากกว่าคำว่า “ผิด” หรือ “ยังไม่ดี” ในทำนองเดียวกัน Susan M. Brookhart ชี้ว่า Feedback ที่ดีควรหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบผู้เรียนกับผู้อื่น และเน้นการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละคน ขณะที่งานวิจัยของ Bartosz Wisniewski และคณะ พบว่า Feedback เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงที่สุด โดยเฉพาะ Feedback ที่ช่วยให้ผู้เรียนแก้ไขและพัฒนางานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

ภาษาที่สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ (Emotionally Safe Space Language)

แนวคิด Psychological Safety ของ Amy C. Edmondson อธิบายว่า ผู้เรียนจะกล้าแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพเมื่อรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์ ต่อมา Timothy R. Clark ได้เสนอ 4 ระดับของความปลอดภัยทางจิตวิทยาในห้องเรียน ได้แก่ การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การกล้าเรียนรู้ การกล้ามีส่วนร่วม และการกล้าตั้งคำถามหรือท้าทายความคิดเดิม จากมุมมองด้านประสาทวิทยาศาสตร์ Mary Helen Immordino-Yang และ Antonio Damasio อธิบายว่า อารมณ์มีผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนรู้ ภาษาของครูที่สร้างกำลังใจและความปลอดภัยจะช่วยกระตุ้นการคิดขั้นสูง ขณะที่ภาษาที่สร้างความกลัวหรือความอับอายจะขัดขวางการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิด Ethics of Care ของ Nel Noddings ที่มองว่าครูควรใช้ภาษาที่สะท้อนความเข้าใจ ความใส่ใจ และการยอมรับผู้เรียนในฐานะปัจเจกบุคคล เช่น “ครูเข้าใจว่ามันยาก แต่เราลองไปด้วยกันนะ” ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศเชิงบวกในชั้นเรียน

ภาษาที่ส่งเสริมการคิดเชิงร่วมมือ (Collaborative Thinking Language)

David W. Johnson และ Roger T. Johnson เสนอแนวคิด Cooperative Learning ที่ชี้ว่า ภาษาของครูมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือ เช่น การส่งเสริมให้ผู้เรียนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแบ่งบทบาทในกลุ่ม และการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ตัวอย่างภาษาที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ได้แก่ “ลองฟังมุมมองของเพื่อนก่อน” หรือ “ทุกคนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของทีม” นอกจากนี้ Neil Mercer เสนอแนวคิด Exploratory Talk ซึ่งเน้นการสนทนาเพื่อร่วมกันสร้างความเข้าใจ ผ่านการตั้งคำถาม อธิบายเหตุผล และแลกเปลี่ยนมุมมองอย่างเปิดกว้าง ครูที่ใช้ภาษากระตุ้นการสนทนา เช่น “ทำไมจึงคิดเช่นนั้น?” หรือ “มีใครเห็นต่างบ้าง?” จะช่วยพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์และทักษะการทำงานร่วมกันของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์กลไกเชิงประสาทวิทยาและจิตวิทยา (Neurological and Psychological Mechanisms)

การทำความเข้าใจว่าภาษาของครูส่งผลต่อสมองและจิตใจของผู้เรียนอย่างไร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยด้านประสาทวิทยาศาสตร์ของ Mary Helen Immordino-Yang ชี้ว่า อารมณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียนมีผลโดยตรงต่อกระบวนการสร้างความหมายและการจดจำระยะยาว ภาษาที่สร้างอารมณ์เชิงบวก เช่น การให้กำลังใจหรือการยอมรับความพยายามของผู้เรียน จะช่วยกระตุ้นสารโดพามีน (Dopamine) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ความสนใจ และการเรียนรู้ ในมุมมองของ Stephen W. Porges ผ่านทฤษฎี Polyvagal Theory อธิบายว่า น้ำเสียงและภาษาของครูสามารถส่ง “สัญญาณแห่งความปลอดภัย” ให้กับผู้เรียนได้ เมื่อผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยทางอารมณ์

ระบบประสาทจะเข้าสู่ภาวะที่พร้อมต่อการมีปฏิสัมพันธ์ การคิด และการเรียนรู้ แต่หากผู้เรียนรู้สึกถูกตำหนิ กัดดัน หรือหวาดกลัว ระบบประสาทจะตอบสนองในลักษณะป้องกันตนเอง ซึ่งลดประสิทธิภาพในการเรียนรู้ลง

ขณะเดียวกัน ในมุมมองจิตวิทยาสังคม Joseph Berger อธิบายผ่านทฤษฎี Expectation States Theory ว่า ภาษาของครูสามารถสร้าง “ความคาดหวัง” ต่อผู้เรียนได้ และความคาดหวังดังกล่าวมักส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ของผู้เรียนในระยะยาว แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานของ Robert Rosenthal และ Lenore Jacobson ในงาน Pygmalion in the Classroom ที่พบว่า เมื่อครูสื่อสารความเชื่อมั่นและความคาดหวังเชิงบวกต่อผู้เรียน ผู้เรียนมักมีแนวโน้มพัฒนาผลสัมฤทธิ์ได้ดีขึ้นตามความคาดหวังนั้น ดังนั้น ภาษาของครูจึงไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสื่อสาร แต่ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทั้งกระบวนการทางสมอง อารมณ์ และพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจ และความรู้สึกปลอดภัยในการเรียนรู้ร่วมกัน

บทบาทของสื่อดิจิทัลและการสื่อสารออนไลน์ (Digital Media and Online Communication)

ในยุคการศึกษาหลังสถานการณ์โควิด-19 (Post-Pandemic Education) การสื่อสารของครูไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียน แต่ขยายไปสู่สภาพแวดล้อมดิจิทัลและการเรียนออนไลน์มากขึ้น Randy Garrison, Terry Anderson และ Walter Archer ได้เสนอกรอบแนวคิด Community of Inquiry Framework ซึ่งระบุว่า การเรียนออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีตัวตนทางสังคม (Social Presence) การมีส่วนร่วมทางความคิด (Cognitive Presence) และบทบาทการสอนของครู (Teaching Presence) ซึ่งทั้งหมดล้วนขับเคลื่อนผ่าน “ภาษา” ที่ครูใช้ในการสื่อสาร Jennifer C. Richardson และคณะ พบว่า Teaching Presence เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนออนไลน์ โดยเฉพาะภาษาที่ใช้ในการตอบสนองผู้เรียน การให้กำลังใจ และการสร้างบรรยากาศของชุมชนการเรียนรู้ เช่น การกล่าวทักทาย การสะท้อนความคิดเห็น หรือการสนับสนุนให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน การเข้ามาของ Generative AI ในการศึกษา ตามรายงานของ UNESCO ปี 2023 ยิ่งสะท้อนให้เห็นว่า “ภาษาของครู” ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้เทคโนโลยีจะช่วยสร้างเนื้อหาและตอบคำถามได้อย่างรวดเร็ว แต่การสื่อสารที่มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Communication) การเข้าใจอารมณ์ของผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ ยังเป็นบทบาทที่เทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ ในบริบทการเรียนรู้ยุคดิจิทัล ภาษาของครูจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมโยง ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในสภาพแวดล้อมออนไลน์อย่างมีคุณภาพ

องค์ความรู้ใหม่: SPEAK Model (New Theoretical Contribution)

SPEAK Model: พลังแห่งการสื่อสารเพื่อยกระดับการสอนของครู

SPEAK Model คือกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ช่วยให้ครูพัฒนา "ภาษาที่ทรงพลัง" โดยผสมผสานมิติด้านประสาทวิทยา จิตวิทยา และภาษาศาสตร์เข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์รายวันให้กลายเป็นการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

พลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการเติบโต (P, A, K)



ที่มา ชูลีพร นาหัวนิล notebooklm

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดและงานวิจัยที่ทบทวนในบทความนี้ ผู้เขียนนำเสนอ "SPEAK Model" ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนาภาษาที่ทรงพลังของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ **S – Safety Language (ภาษาที่สร้างความปลอดภัย)** ครูต้องใช้ภาษาที่สร้างสภาพแวดล้อมทางอารมณ์ที่ปลอดภัย ซึ่งผู้เรียนรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระโดยไม่กลัวการถูกตัดสิน ภาษาความปลอดภัยประกอบด้วย การรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening Language) การยืนยันความรู้สึก (Emotion Validation) และการหลีกเลี่ยงภาษาที่ลดคุณค่า (Derogatory Language) **P – Purpose Language (ภาษาที่สื่อเป้าหมาย)** ครูต้องใช้ภาษาที่ทำให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายและความหมายของการเรียนรู้อย่างชัดเจน ภาษาที่สื่อเป้าหมายประกอบด้วย การอธิบาย "ทำไม" (Why Language) การเชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริง (Real-world Connection Language) และการให้ Vision ที่ชัดเจน (Vision Language) **E – Empathy Language (ภาษาที่แสดงความเห็นอกเห็นใจ)** ครูต้องใช้ภาษาที่สื่อถึงความเข้าใจและการรับรู้มุมมองของผู้เรียน (Perspective-Taking Language) ภาษาเห็นอกเห็นใจประกอบด้วย การตอบสนองต่ออารมณ์ (Emotionally Responsive Language) การยืนยันประสบการณ์ของผู้เรียน (Validating Language) และการสื่อสารที่ไม่ตัดสิน (Non-judgmental Language) **A – Agency Language (ภาษาที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ)** ครูต้องใช้ภาษาที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของการเรียนรู้ (Ownership Language) และความสามารถในการกำกับตนเอง (Self-regulatory Language) ภาษาที่ส่งเสริม Agency ประกอบด้วย การให้ทางเลือก (Choice Language) การถามความคิดเห็น (Opinion-Seeking Language) และการชมเชยกระบวนการ (Process Praise Language) **K – Knowledge Language (ภาษาที่สร้างความรู้ร่วมกัน)** ครูต้องใช้ภาษาที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ร่วมกัน (Co-construction

Language) ระหว่างครูกับผู้เรียนและระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ภาษาที่สร้างความรู้ประกอบด้วยคำถามที่กระตุ้นการคิด (Thinking-Stimulating Questions) ภาษาการสรุปความ (Summarizing Language) และภาษาการเชื่อมโยงความคิด (Connecting Language) SPEAK Model เสนอว่าครูที่มีประสิทธิภาพสูงต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาทั้ง 5 มิติอย่างบูรณาการและยืดหยุ่นตามบริบท โดยไม่ใช่เพียงเทคนิคที่ฝึกได้ หากแต่เป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการเรียนรู้จากผู้เรียน กรอบแนวคิดนี้แตกต่างจากทฤษฎีที่มีอยู่เดิมตรงที่บูรณาการมิติประสาทวิทยา จิตวิทยา ภาษาศาสตร์ และปรัชญาการศึกษาไว้ในกรอบเดียวกัน และมุ่งเน้นทั้งมิติ Macro (ภาษาในระดับนโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร) และ Micro (ภาษาในระดับปฏิสัมพันธ์รายวัน)

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับ “ภาษาที่ทรงพลังของครู” ในฐานะกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน โดยผลการศึกษาชี้ว่า ภาษาของครูไม่ใช่เพียงการสื่อสารเนื้อหา แต่เป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ เนื่องจากส่งผลต่ออารมณ์ แรงจูงใจ และบรรยากาศการเรียนรู้โดยตรง

ผลการสังเคราะห์มีประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ภาษาของครูมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ อารมณ์ และความสัมพันธ์ในชั้นเรียน
2. การพัฒนาภาษาครูควรเริ่มจากการพัฒนาความตระหนักรู้และทัศนคติของครูควบคู่กับเทคนิคการสื่อสาร
3. การใช้ภาษาต้องคำนึงถึงบริบทและความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้เรียน
4. SPEAK Model เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาภาษาของครู

ข้อเสนอแนะสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับครูผู้สอน ควรพัฒนาทักษะการสื่อสารผ่านการวิเคราะห์ภาษาที่ใช้ในชั้นเรียนของตนเอง (Language Audit) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู (Peer Observation) และการสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอ (Reflective Journaling) โดยเน้นการพัฒนาตาม 5 มิติของ SPEAK Model

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครู เช่น การจัด Professional Learning Community (PLC) การพัฒนาหลักสูตรด้าน Communication Competency และระบบสังเกตการสอนที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับการใช้ภาษาในชั้นเรียน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานด้านการศึกษาและสถาบันผลิตครูควรบรรจุรายวิชา “Classroom Communication and Teacher Language” ในหลักสูตรครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะ

ด้านการสื่อสารของครูให้มีมาตรฐาน นอกจากนี้ควรสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับภาษาของครูในบริบทการศึกษาไทยอย่างต่อเนื่อง

แนวทางวิจัยในอนาคต

งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาและพัฒนา SPEAK Model ในบริบทการศึกษาไทย การใช้ภาษาของครูในระบบ Hybrid Learning ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการรับรู้ภาษาของครู และการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ

โดยสรุป ภาษาของครูเป็นมากกว่าเครื่องมือสอน แต่เป็นพลังสำคัญที่ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ความมั่นใจ และการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้น การพัฒนาภาษาของครูจึงถือเป็นการลงทุนสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาและอนาคตของสังคมในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Alexander, R. J. (2020). *A Dialogic Teaching Companion*. Routledge.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (Eds.). (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's educational objectives*. Longman.
- Berger, J. (1988). Directions in expectation states research. In M. Webster & M. Foschi (Eds.), *Status generalization: New theory and research* (pp. 450–474). Stanford University Press.
- Black, P., & Wiliam, D. (2010). Inside the black box: Raising standards through classroom assessment. *Phi Delta Kappan*, 92(1), 81–90. <https://doi.org/10.1177/003172171009200119>
- Brookhart, S. M. (2017). *How to give effective feedback to your students* (2nd ed.). ASCD.
- Cazden, C. B. (2001). *Classroom discourse: The language of teaching and learning* (2nd ed.). Heinemann.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success* (Updated ed.). Ballantine Books.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2010). The first decade of the community of inquiry framework: A retrospective. *The Internet and Higher Education*, 13(1-2), 5-9.
- Hammond, Z. L. (2015). Culturally responsive teaching and the brain: Promoting authentic engagement and rigor among culturally and linguistically diverse students. Corwin.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Immordino-Yang, M. H. (2016). *Emotions, learning, and the brain: Exploring the educational implications of affective neuroscience*. W. W. Norton & Company.
- Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3-10.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social-emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2014). Cooperative learning in 21st century. *Anales de Psicología*, 30(3), 841-851.
- Kamins, M. L., & Dweck, C. S. (1999). Person versus process praise and criticism: Implications for contingent self-worth and coping. *Developmental Psychology*, 35(3), 835-847.
- Ladson-Billings, G. (2021). *Culturally relevant pedagogy: Asking a different question*. Teachers College Press.
- Mehan, H. (1979). *Learning lessons: Social organization in the classroom*. Harvard University Press.
- Mercer, N. (2000). *Words and minds: How we use language to think together*. Routledge.
- Noddings, N. (2012). The caring relation in teaching. *Oxford Review of Education*, 38(6), 771-781.
- Nystrand, M. (1997). *Opening dialogue: Understanding the dynamics of language and learning in the English classroom*. Teachers College Press.
- OECD. (2023). *TALIS 2022 results (Volume I): Teachers and school leaders as valued professionals*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8daa2680-en>
- Pianta, R. C., Hamre, B. K., & Allen, J. P. (2012). Teacher-student relationships and engagement: Conceptualizing, measuring, and improving the capacity of classroom interactions. In S. Christenson, A. Reschly, & C. Wylie (Eds.), *Handbook of research on student engagement* (pp. 365-386). Springer.

- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton & Company.
- Richardson, J. C., Maeda, Y., Lv, J., & Caskurlu, S. (2017). Social presence in relation to students' satisfaction and learning in the online environment: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 71, 402–417.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart & Winston.
- Rowe, M. B. (1987). Wait-time: Slowing down may be a way of speeding up. *American Educator*, 11(1), 38–43.
- Skinner, E. A., & Kindermann, T. A. (2019). Engagement and disaffection as organizational constructs in the dynamics of motivational development. In K. Wentzel & D. Miele (Eds.), *Handbook of motivation at school* (2nd ed., pp. 10–36). Routledge.
- Tobin, K. (1987). The role of wait time in higher cognitive level learning. *Review of Educational Research*, 57(1), 69–95.
- UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO Publishing.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Walsh, J. A., & Sattes, B. D. (2015). *Questioning for classroom discussion: Purposeful speaking, engaged listening, deep thinking*. ASCD.
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, 3087. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89–100.

**การเสริมพลังอำนาจผู้กระทำความผิดคดียาเสพติด
ที่เข้าสู่คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม ศาลแขวงขอนแก่น**
**EMPOWERMENT OF DRUG OFFENDERS ENTERING THE PSYCHOSOCIAL
COUNSELING CLINIC AT KHON KAEN PROVINCIAL COURT**

วนัชพร ดีคัง^{1*}

Wanatchaphorn Deekang^{1*}

^{1*}มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for Correspondence: Email: wanatchaphorn.dee@student.mbu.ac.th

บทคัดย่อ

การบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเสริมพลังอำนาจของผู้ติดยาเสพติดที่อยู่ในกระบวนการของศาลภายใต้การดำเนินงานของคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม โดยมีผู้พิพากษา นักจิตวิทยานักสังคมสงเคราะห์ เจ้าพนักงานคุมประพฤติ และทีมสหวิชาชีพ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดี ผ่านการให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งต่อผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ศาลมีคำสั่งให้เข้ารับการบำบัดยาเสพติด หรือสมัครใจเข้ารับการบำบัดยาเสพติด ผู้กระทำความผิดจำนวนมากยังขาดโอกาสในการเข้าถึงกระบวนการบำบัดฟื้นฟูที่ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ส่งผลให้เกิดการกลับไปกระทำผิดซ้ำอย่างต่อเนื่อง กระบวนการยุติธรรมของไทยจึงได้ปรับแนวทางจากระบบการลงโทษนำไปสู่ระบบฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด โดยใช้มาตรการบำบัดแทนการลงโทษและจัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมเพื่อให้บริการแก่ผู้ต้องหาหรือจำเลยในคดียาเสพติด ซึ่งการเสริมพลังอำนาจในบริบทของคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ผู้กระทำผิดเกิดการตระหนักรู้ในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ศาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น การให้คำปรึกษาเชิงจิตสังคม และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากทีมสหวิชาชีพ โดยเฉพาะบทบาทของนักสังคมสงเคราะห์ในฐานะผู้ประเมินความต้องการ ผู้ประสานแหล่งทรัพยากร และผู้เสริมพลังให้ผู้รับบริการเกิดแรงจูงใจภายในการเปลี่ยนแปลงตนเอง ลดความเสี่ยงในการกลับไปเสพซ้ำ ทำให้กระบวนการยุติธรรมสามารถคืนคนดีสู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การเสริมพลังอำนาจ, ผู้กระทำความผิดคดียาเสพติด, คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม

ABSTRACT

This article aims to study the empowerment process of drug addicts within the judicial process under the operation of the Psychosocial Counseling Clinic, in which judges, psychologists, social workers, probation officers, and multidisciplinary teams play vital roles in the adjudication process. Their involvement includes providing counseling, guidance, and referrals for offenders or defendants whom the court has ordered, or who voluntarily choose, to undergo drug rehabilitation. A large number of offenders still lack access to comprehensive rehabilitation programs that address physical, psychological, and social dimensions, resulting in a continuous cycle of reoffending. Therefore, the Thai justice system has shifted its approach from a punitive model toward a rehabilitative model that focuses on the treatment and restoration of drug offenders' well-being. This transformation employs treatment measures instead of punishment and has established Psychosocial Counseling Clinics to provide services for drug-related offenders or defendants. Empowerment in the context of the Psychosocial Counseling Clinic refers to a process aimed at fostering offender's self-awareness of their own value and potential through participation in various activities organized by the court or related agencies, psychosocial counseling, and continuous support from multidisciplinary teams. In particular, social workers play a crucial role as assessors of individual needs, coordinators of resources, and facilitators of empowerment, motivating clients to develop intrinsic motivation for self-change and reducing the risk of relapse. This approach enables the justice system to effectively reintegrate reformed individuals back into society

Keywords: Empowerment, Drug offenders, Psychosocial counseling clinic.

บทนำ

ปัญหาผู้กระทำความผิดในด้านยาเสพติด เป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญของสังคมไทยที่ดำรงอยู่มาอย่างยาวนานและซับซ้อน ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ การแพร่ระบาดของยาเสพติดไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผู้เสพเท่านั้น แต่ยังสร้างผลเสียต่อครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยรวม ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) และกรมราชทัณฑ์ สะท้อนภาพความรุนแรงของปัญหามานานจำนวนผู้ต้องขังในคดีที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดซึ่งมีสัดส่วนสูงอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดภาวะผู้ต้องขังล้นเรือนจำและสร้างภาระหนักแก่งบประมาณและกระบวนการยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นวาระแห่งชาติที่ต้องการการบูรณาการแก้ไขอย่างจริงจังและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, 2566; กรมราชทัณฑ์, 2566)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้มีความพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการปัญหาเสพติด โดยเฉพาะการแก้ไขพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษ ซึ่งกำหนดให้ผู้เสพยาเสพติดเป็น ‘ผู้ป่วย’ มากกว่า ‘ผู้กระทำความผิด’ โดยเน้นการเข้าสู่กระบวนการบำบัดรักษาแทนการลงโทษทางอาญา การเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นการปรับแนวคิดครั้งสำคัญที่นำมุมมองทางสาธารณสุขเข้ามาผสมผสานกับมิติทางกฎหมาย เพื่อลดการตีตราทางสังคมและเพิ่มโอกาสในการกลับคืนสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากผู้เสพยาเสพติดเป็นกลุ่มเปราะบาง ต้องนำมาตรการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การลงโทษทางอาญามาบังคับใช้ ซึ่งตามประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. 2564 มีการกำหนดมาตรการทางสาธารณสุข และถือว่าผู้เสพยาเสพติดไม่ใช่บุคคลที่ชั่วร้ายในจิตใจ แต่อาจมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง ทั้งสภาพแวดล้อม สังคม การชักจูง หรือฐานะทางเศรษฐกิจ เป็นกลุ่มที่สามารถหลุดจากวงจรยาเสพติดได้ หากได้รับโอกาสจากสังคม ในบริบทนี้ ศาลยุติธรรมได้เข้ามามีบทบาทเชิงรุกมากขึ้น ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่พิจารณาพิพากษาคดี แต่ยังกำกับดูแลให้ผู้กระทำความผิดเข้าสู่กระบวนการที่เหมาะสม ผ่านการจัดตั้งกลไกสนับสนุนอย่างคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม เพื่อเป็นพื้นที่ในการบำบัด ฟันฟู และให้คำปรึกษาอย่างเป็นระบบ (ศาลยุติธรรม, 2565; ขวัญพิชชา ดวงขวัญ และจิรวุฒิ ลิปิพันธ์, 2567)

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกฎหมายเข้ากับการบำบัด ฟันฟูผู้กระทำความผิด โดยในศาลจังหวัดและศาลแขวง คลินิกจิตสังคมจะเข้ามามีบทบาทในการประเมินสภาพจิตใจ พฤติกรรม และปัจจัยเสี่ยงของผู้ต้องหาหรือจำเลยคดียาเสพติด เพื่อให้ข้อมูลประกอบดุลพินิจของศาลในการกำหนดมาตรการทางเลือกแทนการจำคุก เช่น การคุมประพฤติควบคู่กับการรับการบำบัด ซึ่งช่วยลดอัตราการกระทำผิดซ้ำในกลุ่มคดียาเสพติด ขณะที่ศาลเยาวชนและครอบครัว คลินิกจิตสังคมมีบทบาทเข้มข้นและละเอียดอ่อนยิ่งกว่า เพราะต้องทำงานร่วมกับเด็กและครอบครัวในเชิงพัฒนาการ ทั้งการให้คำปรึกษา การปรับพฤติกรรม การเยียวยาความสัมพันธ์ในครอบครัว และการวางแผนฟื้นฟูรายบุคคล โดยมุ่งเน้นหลักการคุ้มครองสวัสดิภาพเด็กและเยาวชนมากกว่าการลงโทษ คลินิกจิตสังคมจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ประกอบรายงานทางจิตวิทยา แต่เป็นพื้นที่บำบัดที่ทำงานต่อเนื่องตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ก่อนพิพากษา จนถึงหลังคำตัดสิน เพื่อให้ผู้กระทำความผิดได้รับการแก้ไขปัญหารากเหง้า แทนที่จะถูกระบบคุกกลืนให้วนซ้ำในวังวนของการกระทำผิด

ปัญหาเสพติดสะท้อนถึงความเปราะบางเชิงจิตใจและสังคมที่สะสมมาอย่างยาวนานในชีวิตของผู้กระทำความผิด ผู้ที่ติดยาเสพติดจำนวนมากต้องเผชิญกับภาวะความเชื่อมั่นในตนเองที่ต่ำ ความรู้สึกสิ้นหวัง และการถูกตีตราจากสังคม จนทำให้พวกเขาไม่เชื่อว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะเลิกยาและกลับมาใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข นักสังคมสงเคราะห์ในคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้แก่บุคคลเหล่านี้ ผ่านกระบวนการให้คำปรึกษาที่มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เสริมสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และพัฒนาทักษะในการจัดการกับความเครียดและสิ่งกระตุ้นที่อาจนำไปสู่การกลับไปเสพยา นอกจากนี้การเสริม

พลังอำนาจยังครอบคลุมถึงการช่วยให้ผู้กระทำความผิดได้ค้นพบเป้าหมายในชีวิต พื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำความผิด ครอบครัว และชุมชน รวมถึงเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจบนฐานของความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

บทความนี้มุ่งเสนอแนวทางการบูรณาการแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ในทางสังคมสงเคราะห์เข้ากับหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 เพื่อแสดงให้เห็นว่าการผสมองค์ความรู้ สามารถสร้างกระบวนการบำบัดฟื้นฟูที่มีมิติเชิงลึกและยั่งยืนยิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนผู้กระทำความผิดจากผู้รับการสงเคราะห์เพียงฝ่ายเดียวให้กลายเป็น ผู้ที่มีพลังอำนาจในการจัดการชีวิตของตนเอง อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนากระบวนการยุติธรรมไทยให้มุ่งสู่การบำบัด ฟื้นฟู และคืนคนดีสู่สังคมได้อย่างแท้จริง

แนวคิดการเสริมพลังอำนาจในงานสังคมสงเคราะห์

การเสริมพลังอำนาจมีหลากหลายนัยยะทั้งในด้านของแนวคิดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองจนสามารถค้นหาพลังอำนาจและความเข้มแข็งในตนเอง หรือในด้านกระบวนการพัฒนาตัวตนของบุคคล กลุ่มองค์กร หรือชุมชนให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงความคิด การกระทำของตนเอง หรือเกิดการเคลื่อนไหวที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการเสริมพลังอำนาจในหลายระดับตั้งแต่ระดับส่วนบุคคล กลุ่ม ครอบครัว ชุมชนจนถึงระดับโครงสร้างที่หมายถึง การมีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิตสำนึกทางการเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น (อภิญา เวชชัย, 2555)

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีรากเหง้ามาจากสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม มีการกดขี่ ครอบงำของผู้ที่อำนาจเหนือหรือมีทรัพยากรมากกว่ากระทำต่อผู้มีอำนาจน้อยหรือผู้ขาดแคลนทรัพยากรจนตกอยู่ในภาวะยากลำบาก ทุกข์ยากหรืออ่อนแอจากการถูกเบียดขับด้วยอัตลักษณ์ ขาดขอบที่สังคมตีตราจนไม่มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตของตนเองต้องพึ่งพิงผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา (Robert Adams, 2003) ได้ค้นคว้าย้อนกลับไปในประวัติการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์พบว่า การเสริมพลังอำนาจมีรากฐานที่พัฒนามาจากกระบวนการกลุ่มช่วยเหลือตนเอง (Self-help Group) และยาวนานมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 และแพร่หลายกว้างขวางขึ้นในปี 2000 แนวคิดการเสริมพลังอำนาจเริ่มพัฒนาดังแต่ระดับปรัชญา แนวคิดทฤษฎีกรอบการปฏิบัติงานและวิธีการ ปฏิบัติงาน งานวิจัยที่เป็นรูปธรรมหลายงานวิจัย ยืนยันว่าผลการเสริมพลังอำนาจมีทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคลและสังคมการเมือง การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาตอบสนองต่อยุค postmodern (Adams, 2008) ที่เน้นความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์และพหุวัฒนธรรมเพราะการเสริมพลังอำนาจใช้ได้ทั้งในระดับปัจเจกและระดับ กลุ่มหรือส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับสังคมการเมือง ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีรากเหง้ามาจากสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำไม่เป็น (Rappaport, 1987) นิยาม การเสริมพลังอำนาจว่าการเสริมสร้างโอกาสและความเป็นไปได้ ให้ประชาชนสามารถคุมชีวิตของตนเองได้ ส่วน (Whitmore, 1988) มองว่าการเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ประชาชนมีประสบการณ์ การ

เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลและสังคมที่สนับสนุนให้บุคคลกระทำการต่อต้านขัดขืนอำนาจเหนือขององค์กรหรือสถาบันสังคมที่ควบคุมและมีผลต่อชีวิตของบุคคลหรือกลุ่มคนนั้น (John Lord and Peggy Hutchison, 1993)

การปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์กระแสหลักส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับกระบวนการแก้ไขปัญหามาของ Perlman (Problem Solving Process) การเสริมพลังอำนาจดูเหมือนเป็นข้อความเชื่อที่มีความแตกต่าง เพราะการพัฒนาความสามารถของมนุษย์ในประเด็นการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหานั้นเริ่มจากการเน้นที่ปัญหาและการค้นหาพฤติกรรมที่ต้องการแก้ไขมากกว่าการค้นหาพลังความสามารถของผู้ใช้บริการที่มีอยู่เดิมแม้ว่าจะถูกกดขี่คุกคาม หรือได้รับความไม่เป็นธรรมเพื่อขยายเพิ่มเติมพลังอำนาจนั้นให้สามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาดได้ด้วยตนเอง เกื้อหนุนระหว่างผู้ใช้บริการกับนักสังคมสงเคราะห์ เพื่อเพิ่มพูนความเข้มแข็งของผู้ใช้บริการและพัฒนาศักยภาพให้มีความเติบโตอย่างเป็นอิสระ เธอเชื่อว่าผู้ใช้บริการต้องการการสนับสนุนให้สามารถเอาชนะอุปสรรคทางสังคมเพื่อจะพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหของตนเอง (Perlman, 1957)

Hamideh Addelyan Rasi และคณะ (2013) เป็นกลุ่มนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่มีความพยายามผนวกกระบวนการแก้ไขปัญหามาเข้ากับการเสริมพลังอำนาจซึ่งได้ค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหามาในงานสังคมสงเคราะห์ของ Perlman ที่เชื่อว่าการเรียนรู้แนวคิดและโครงสร้างการแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้ช่วยให้ผู้ใช้บริการแก้ไขปัญหามาในปัจจุบันได้เท่านั้นแต่ยังสามารถแก้ไขปัญหามาในอนาคตได้ด้วย Perlman ได้บูรณาการแนวคิดการวินิจฉัยและการช่วยเหลือเข้ากับมุมมองที่เน้นการ เริ่มการช่วยเหลือที่จุดปัจจุบันที่ผู้ใช้บริการมีปฏิสัมพันธ์อยู่และแยกส่วนของปัญหามาเป็นส่วน ๆ ในการจัดการและพัฒนาความสัมพันธ์แบบผู้ปฏิบัติงานและนักวิชาการอีกกลุ่มคิดว่าการปฏิบัติงานเสริมพลังอำนาจบุคคลและชุมชนยังคงเป็นเป้าหมายสำคัญของสังคมสงเคราะห์ แนวคิดการเสริมพลังอำนาจสามารถขยายไป ครอบคลุมแนวคิดการแก้ไขปัญหามาของ Perlman ได้ เพราะการเสริมพลังอำนาจค้นหาการช่วยเหลือให้ผู้ใช้บริการได้หรือมีพลังอำนาจและสามารถกระทำการลดทอนผลกระทบจากสังคมหรืออุปสรรคส่วนบุคคลได้อย่างอิสระด้วยตัวเองโดยการเพิ่มพลังความสามารถ ความมั่นใจ และการเปลี่ยนแปลงถ่ายโอนอำนาจจากสิ่งแวดล้อมเข้าสู่ผู้ใช้บริการ (Payne, 1997) งานสังคมสงเคราะห์ที่เน้นการเสริมพลังอำนาจจะต้องสนับสนุนให้บุคคลค้นพบและพัฒนา ความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่เขากำหนด (Moula, 2010)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเสริมพลังอำนาจมีรากฐานมาจากกระบวนการกลุ่มที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้ถูกตีตราหรือถูกกดขี่ เพื่อค้นหาความเข้มแข็งภายในตนเองให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการเสริมพลังอำนาจมีทั้งระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครอบครัว กลุ่ม ชุมชนและระดับการเมืองในบทความนี้ได้นำเสนอการเสริมพลังอำนาจระดับชุมชนอันนับเป็นข้อท้าทาย โดยเฉพาะในประเด็นการทำงานกับผู้ต้องขังและผู้พ้นโทษ เนื่องจากความรู้สึกของคนในชุมชนยังไม่ไว้วางใจ

มีความระแวง ไม่ยอมรับ ในขณะที่ผู้พันโทเขาก็มีเกราะกำบังตนเองจมอยู่กับความรู้สึกถูกกดทับให้เป็นคนไร้คุณค่าที่ยากจะแก้ไขความผิดพลาดตามความตั้งใจของตนเองได้ (นุชนาฏ ยูฮันเงะ, 2562)

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม

การก่อตั้งคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในระบบศาล เริ่มขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ. 2552 โดยนายวัชรินทร์ ปัจเจกวิญญูสกุล อธิบดีผู้พิพากษาศาลอาญาธนบุรี (ตำแหน่งขณะนั้น) ระบุระแถมอบหมายให้ผู้ประนีประนอม ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาจำนวน 5 - 10 คน โดยได้รับการอบรมจากสถาบันธัญญารักษ์ ภายใต้การสนับสนุนด้านงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งจะรับผิดชอบผู้กระทำความผิดก่อนศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาเท่านั้น โดยศาลจะมีคำสั่งระหว่างพิจารณาคดี เพื่อนำไปประกอบดุลพินิจในการพิพากษา (สถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรพิทักษ์, 2562)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สำนักงานศาลยุติธรรมได้ทำการลงนามใน “บันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือ (MOU) เพื่อการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมแก่ผู้ต้องหาคดีอาญาเสพติด และคดีความรุนแรงในครอบครัว เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2557 ร่วมกับ 8 หน่วยงาน ได้แก่ 1) ศาลอาญาธนบุรี 2) ศาลจังหวัดนนทบุรี 3) ศาลจังหวัดเชียงใหม่ 4) กรมสุขภาพจิต 5) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) 6) กรมคุมประพฤติ 7) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) และ 8) สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว โดยมีศาลนำร่อง 3 ศาล ได้แก่ ศาลอาญาธนบุรี, ศาลจังหวัดนนทบุรี, และ ศาลจังหวัดเชียงใหม่

ทั้งนี้ การดำเนินการระยะแรก ปี 2557 - 2562 พบการกระทำผิดซ้ำของผู้เข้ารับการให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในระบบศาล เฉลี่ยร้อยละ 1.3 ต่อมาศาลยุติธรรมได้จัดทำบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือเพื่อการดำเนินงานให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมแก่ผู้ต้องหาหรือจำเลยคดีอาญาเสพติดในระบบศาล หรือ MOU "5 ภาคีเครือข่าย" เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2563 ได้แก่ สำนักงานศาลยุติธรรม, กระทรวงยุติธรรม, กระทรวงสาธารณสุข, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม ยาเสพติด (ปปส.) และในระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่พ.ศ. 2563 - 2565 สำนักงาน ป.ป.ส. และสำนักงานศาลยุติธรรม ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานคลินิกจิตสังคมไปยังศาล 75 แห่ง ทั่วประเทศ (สมศักดิ์ เทพสุทิน, 2563) ซึ่งในปัจจุบันมีศาลที่เปิดทำการคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมรวมทั้งสิ้น 236 ศาล

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม (Psycho-social Clinic) จัดตั้งขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้กระทำความผิดและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้ารับคำปรึกษาด้านจิตสังคมที่ประยุกต์แนวคิดและหลักการของทฤษฎีทางจิตวิทยาที่สำคัญ ได้แก่ 1. ทฤษฎีที่เน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง 2. ทฤษฎีที่เน้นเหตุผล อารมณ์ และพฤติกรรม ร่วมกับเทคนิคลำดับขั้นตามโมเดลของการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ และเทคนิคการบำบัดเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาประกอบด้วยนักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งผ่านการอบรมทางการให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในการ

ยุติหรือแก้ไขปัญหา ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหา สามารถใช้ปัญญาและความสามารถของตนเองในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขปัญหา และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งผลของการจัดให้มีคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมคดียาเสพติดในระบบศาล ช่วยลดอัตราการหลบหนีระหว่างการประกันผู้ต้องคดีที่มีการเข้ารายงานตัวตรงตามนัด ไม่กลับไปกระทำความผิดซ้ำ และสามารถปรับตัวกับภาวะวิกฤตดำเนินชีวิตอยู่กับครอบครัว รวมถึงสามารถศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพได้ตามปกติ ทำให้บุคคลเหล่านั้นกลับเข้าสู่สังคมและดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข เป็นการลดงบประมาณการดำเนินงานราชทัณฑ์ รวมถึงส่งผลต่อการแก้ปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพยิ่ง (สตรีเอวา จำปารัตน์, 2564)

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในศาลเยาวชนและครอบครัว

กลุ่มเป้าหมายของศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดขอนแก่น ตามพระราชบัญญัติศาลเยาวชนและครอบครัวและวิธีพิจารณาคดีเยาวชนและครอบครัว พ.ศ. 2553 มาตรา 4 วรรคหนึ่งและวรรคสอง ระบุว่า

“เด็ก” หมายความว่า บุคคลซึ่งมีอายุเกินกว่าอายุที่กำหนดไว้ตามมาตรา 73 แห่งประมวลกฎหมายอาญา แต่ยังไม่เกินสิบห้าปีบริบูรณ์

“เยาวชน” หมายความว่า บุคคลอายุเกินสิบห้าปีบริบูรณ์ แต่ยังไม่ถึงสิบแปดปีบริบูรณ์

เมื่อเด็กและเยาวชนที่กระทำความผิดเข้าสู่กระบวนการของศาล และศาลมีคำสั่งให้เด็กและเยาวชนผู้นั้นเข้ารับคำปรึกษาที่คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม ซึ่งกระบวนการทำงานในศาลเยาวชนฯ มักเริ่มจากการรับเคสจากผู้พิพากษาภายหลังการพิจารณาคดี จากนั้นนักสังคมสงเคราะห์จะเก็บข้อมูลเชิงลึกวิเคราะห์ปัญหา สัมภาษณ์ครอบครัว และวางแผนบำบัดร่วมกับนักจิตวิทยา เมื่อมีความจำเป็นจะมีการส่งต่อเคสไปยังหน่วยงานที่เหมาะสม เช่น สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน หรือศูนย์บำบัดยาเสพติด พร้อมติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ

ศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัดขอนแก่นเน้นการฟื้นฟูมากกว่าลงโทษ ตามหลักผลประโยชน์สูงสุดของเด็ก นักสังคมสงเคราะห์จึงมีบทบาทสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ โดยใช้ขั้นตอนตามกระบวนการสังคมสงเคราะห์ ดังนี้

การแสวงหาข้อเท็จจริง ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งเยาวชนและผู้ปกครอง เพื่อหาสาเหตุของพฤติกรรม เช่น การขาดความอบอุ่น การคบเพื่อน หรือปัญหาทางอารมณ์ พร้อมลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากโรงเรียนหรือชุมชนในกรณีที่เยาวชนมีปัญหาซับซ้อนที่จะต้องได้รับการช่วยเหลือโดยเร็ว หรือในกรณีที่ศาลมีคำสั่ง

การประเมินและวินิจฉัยปัญหา วิเคราะห์ปัจจัยทางจิตสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประเมินครอบครัว และประเมินความเสี่ยงทางสังคม ประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบเพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยจากครอบครัว โรงเรียน และชุมชนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเด็กหรือเยาวชน และพัฒนาแนวทางการฟื้นฟูอย่างรอบด้าน

การวางแผนช่วยเหลือ ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้พิพากษาและนักจิตวิทยา เพื่อกำหนดแนวทางบำบัดและติดตาม เช่น การเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงบำบัด หรือส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการและติดตามผล ติดตามเยาวชนหลังเข้ารับการบำบัด การปรับตัวในครอบครัวและโรงเรียน พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการดูแลเชิงบวก โดยมีทักษะสำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ การฟังเชิงอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การสะท้อนความรู้สึก (Reflection) การสื่อสารอย่างเห็นอกเห็นใจ (Empathic Communication) การทำงานร่วมกับครอบครัวและเครือข่ายโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ผลลัพธ์คือ เยาวชนส่วนใหญ่สามารถปรับพฤติกรรม ลดความขัดแย้งในครอบครัว และกลับเข้าสู่ระบบการศึกษาได้

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในศาลจังหวัดและศาลแขวง

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในศาลจังหวัดและศาลแขวง มีกลุ่มเป้าหมายคือบุคคลที่อายุ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ที่กระทำความผิดคดีอาญาเสพติดเป็นส่วนใหญ่ โดยศาลมีคำสั่งให้เข้ารับการบำบัดยาเสพติด ตามมาตรา 166 และมาตรา 168 มีคำพิพากษาให้รายงานตัวกับเจ้าพนักงานคุมประพฤติ ตามมาตรา 56 แห่งประมวลกฎหมายยาเสพติด และให้เข้ารับคำปรึกษาที่คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมศาลแขวงขอนแก่น กระบวนการทำงานคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในศาลจังหวัดและศาลแขวงจะแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 56 นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ประจำคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม มีหน้าที่ในการรับรายงานตัวและติดตามพฤติกรรมของผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ศาลมีคำพิพากษาให้คุมความประพฤติตามระยะเวลาที่ศาลกำหนด โดยขั้นตอนกระบวนการจะเริ่มจากการซักประวัติสัมภาษณ์ และส่งต่อไปยังผู้ให้คำปรึกษาเพื่อรับคำปรึกษาต่อในวันที่มารายงานตัว เพื่อติดตามพฤติกรรมความเปลี่ยนแปลงของผู้ต้องหาหรือจำเลยว่ามี การปรับพฤติกรรมมากน้อยเพียงใดในช่วงระยะเวลาคุมความประพฤติ

ตามประมวลกฎหมายยาเสพติด มาตรา 166 และมาตรา 168 นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ จะทำหน้าที่ในการคัดกรองผู้ต้องหาหรือจำเลยที่เข้าข่ายเข้ารับการบำบัดตั้งแต่ขั้นฝากขัง จากนั้นทำการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประเมินความเสี่ยง ประเมินอาการผู้ติดยาเสพติดโดยใช้แบบคัดกรอง และส่งต่อไปยังผู้ให้คำปรึกษาและสารเสพติดเพื่อรับการบำบัดรักษา (V.2) และจัดทำรายงานจิตสังคมเสนอต่อศาล เพื่อประกอบการพิจารณาแนวทางช่วยเหลือหรือบำบัดแทนการลงโทษ โดยศาลมีคำสั่งให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยเข้ารับการบำบัดรักษาในโรงพยาบาลตามสิทธิการรักษาของตนเอง เป็นระยะเวลา 4 เดือน โดยอยู่ภายใต้การดูแลของแพทย์และพยาบาล มีผู้กำกับดูแลซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านของจำเลยเป็นผู้สอดส่องพฤติกรรมในระหว่างอยู่ในกระบวนการบำบัดของโรงพยาบาล เพื่อรายงานศาลให้ทราบถึงพฤติกรรมของจำเลยประกอบการพิจารณายุติคดี โดยมีกระบวนการ ดังนี้

การรับเคสและสัมภาษณ์เบื้องต้น รับตัวจำเลยจากกระบวนการพิจารณาคดี เข้าสู่การคัดกรอง เพื่อประเมินความพร้อมในการเข้ารับการรักษา

การประเมินจิตสังคม รวบรวมข้อมูลด้านประวัติครอบครัว การศึกษา อาชีพ สภาพแวดล้อม และแรงสนับสนุนทางสังคม จากนั้นจัดทำรายงานจิตสังคมเสนอต่อผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน

การให้คำปรึกษาและฟื้นฟู ใช้แนวทางการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการวางแผนชีวิต เพื่อให้ผู้รับบริการมองเห็นคุณค่าของตนเอง และสร้างแรงจูงใจในการเลิกใช้ยา

การทำงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพ ประสานงานกับนักจิตวิทยา แพทย์ และพนักงานคุมประพฤติ เพื่อวางแผนบำบัดต่อเนื่อง ทั้งในและนอกศาล

การส่งต่อและติดตามผล ส่งต่อผู้รับบริการไปยังศูนย์บำบัดยาเสพติด โรงพยาบาล หรือหน่วยงานฟื้นฟูทักษะทางอาชีพ และติดตามความคืบหน้าหลังจากที่ศาลจำหน่ายคดีออกจากระบบ

คดีที่เข้าสู่การรับคำปรึกษาของคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม

คดีเกี่ยวกับยาเสพติด เช่น ความผิดฐานเสพหรือมีไว้ในครอบครองเพื่อเสพฯ หรือซบถ เสพเมทแอมเฟตามีน เป็นต้น

คดีอาญาอื่นๆ ที่ไม่ร้ายแรง แต่ผู้ต้องหา/จำเลย มีปัญหาพฤติกรรมที่ศาลเห็นจำเป็นต้องปรับพฤติกรรม อาทิ จำเลยในคดีลักทรัพย์ คดีทำร้ายร่างกาย หรือคดีอาญาอื่นที่ผู้ต้องหา/จำเลย มีปัญหาการใช้สารเสพติด

นอกจากผู้ต้องหา/จำเลยในคดีดังกล่าวแล้ว ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำละเมิดต่อกฎหมาย เช่น ผู้เสียหาย สามเษภริยา มารดา บิดาของผู้ต้องหา/จำเลย อาจได้รับอนุญาตให้เข้ารับ คำปรึกษา ในคลินิกฯ ได้เช่นเดียวกันโดยนักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์จะต้องมีการคัดกรองผู้กระทำความผิดดังนี้

ข้อมูลเบื้องต้น เช่น สถานที่ทำงานหรือที่อยู่ของจำเลยว่าอยู่ในพื้นที่เหมาะสมที่จะเดินทางมารับคำปรึกษาด้านจิตสังคมหรือไม่หรือจำเลยมีที่อยู่ไม่เป็นหลักแหล่งยากต่อการติดตามหรือไม่ เคยเข้ารับคำปรึกษาด้านจิตสังคมมาก่อนหรือไม่

ด้านการใช้ยาเสพติด ต้องอยู่ในระดับที่สามารถพูดคุยรู้เรื่องถ้าติดเรื้อรังหรือรุนแรงจนส่งผลกระทบต่อระบบประสาทจำเป็นต้องได้รับการรักษาพยาบาลอาจเสนอให้มีการส่งต่อเพื่อบำบัดรักษา การติดยาเสพติด

ด้านสุขภาพจิต หากพบว่าจำเลยมีอาการทางจิตที่จำเป็นต้องไปรับการรักษาทางการแพทย์ อาจเสนอให้มีการส่งต่อเพื่อบำบัดรักษาอาการดังกล่าว

เหตุอันควรปรานีอื่น ๆ (สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 1, 2567)

การดำเนินงานของคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมศาสตร์แขนงขอนแก่นร่วมกับทีมสหวิชาชีพ

คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมศาสตร์แขนงขอนแก่น ปฏิบัติงานโดยการบูรณาการองค์ความรู้ร่วมกับทีมสหวิชาชีพเพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้กระทำความผิดคดีอาชญากรรมให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติในสังคม โดยมีผู้พิพากษา ผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ เจ้าพนักงานคุมประพฤติ และทีมสหวิชาชีพภายนอก เช่น แพทย์ พยาบาล นักพัฒนาสังคม ฝ่ายปกครอง รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการพิจารณาพิพากษาคดี การให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งต่อผู้ต้องหาหรือจำเลยที่ศาลมีคำสั่ง บำบัดรักษาอาการติดยาเสพติด รวมถึงการติดตามสอดส่องดูแลผู้กระทำความผิดที่อยู่ในระหว่างการคุมประพฤติ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของทีมสหวิชาชีพภายใน ได้แก่

ผู้พิพากษา มีบทบาทในการพิจารณาพิพากษาคดี โดยมีสั่งให้ผู้ต้องหา จำเลย เข้ารับคำปรึกษา โดยพิจารณาจากประเภทคดี หรือความจำเป็นเฉพาะบุคคลตามแนวทางของศาล สร้างบรรยากาศในการพิจารณาคดี ด้วยความเข้าใจเพื่อแรงจูงใจแก่ผู้รับคำปรึกษาในการแก้ไข พื้นฟูทัศนคติและพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่ดีครอบครัว ชุมชน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น ส่งรายงานประเมินคัดกรองเสนอการส่งต่อไปยังสถานพยาบาล พิจารณาข้อมูลจากรายงาน การให้คำปรึกษา และมีคำสั่งยุติหรือสิ้นสุดการให้คำปรึกษาออกหมายต่าง ๆ อาจลงโทษกรณีรับคำปรึกษาไม่มีความก้าวหน้า ให้รางวัลกรณีมีความก้าวหน้า เป็นต้น (บุศรา เกติวิชัย พฤกษมาศ, 2566)

นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ ทำหน้าที่รับเรื่องและตัวผู้รับคำปรึกษาที่ศาลสั่ง ตั้งสำนวนคดีคลินิกโดยมีเอกสารที่เกี่ยวข้อง นัดหมายแจ้งวันนัดแก่ผู้รับคำปรึกษาและครอบครัวให้มารับคำปรึกษาที่คลินิก สอบถามข้อมูลและใช้แบบคัดกรองเบื้องต้น สังเกตเรื่องราวและข้อมูลต่าง ๆ หากพบความผิดปกติ เช่น ป่วยทางจิตใจ ให้นำแบบคัดกรองเฉพาะด้านมาใช้ประเมินทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ครอบครัว ความเสี่ยง และความต้องการจำเป็นของผู้รับคำปรึกษาเฉพาะราย หากมีความจำเป็นให้ประสานส่งต่อไปยังสถานพยาบาล และเสนอต่อผู้พิพากษาเพื่อพิจารณาสั่ง (บุศรา เกติวิชัย พฤกษมาศ, 2566) และในกรณีผู้รับคำปรึกษาประสบปัญหาทางสังคม นักสังคมสงเคราะห์จะเข้ามามีบทบาทในการประสานงานเพื่อหาทรัพยากรให้ผู้รับคำปรึกษาได้รับสวัสดิการของรัฐตามสมควร

ผู้ให้คำปรึกษา ตามระเบียบศาลแขวงขอนแก่น ว่าด้วยการให้บริการ “คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม” ในศาลแขวงขอนแก่น พ.ศ. 2567 คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้พิพากษาหัวหน้าศาล และผ่านการอบรมตามหลักสูตรการให้คำปรึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่สำนักงานศาลยุติธรรมกำหนด ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตามพฤติกรรมผู้ต้องหาหรือจำเลยที่เข้ารับคำปรึกษาที่คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม โดยให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลด้วยกระบวนการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Motivation Interviewing) เน้นการให้กำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรค แสวงหาทางออกที่ถูกต้องเหมาะสม ลด

ภาวะความเครียดทั้งทางด้านอารมณ์และจิตใจที่ผู้รับคำปรึกษากำลังเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ผู้ต้องหาหรือจำเลยกระทำความผิดซ้ำ

บทบาทหน้าที่ของทimsสหวิชาชีพภายนอก ได้แก่

เจ้าพนักงานคุมประพฤติ และผู้กำกับดูแล (ฝ่ายปกครอง) มีหน้าที่ควบคุม สอดส่อง ติดตาม ดูแล ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือผู้กระทำความผิดภายใต้เงื่อนไขการคุมความประพฤติ เพื่อช่วยให้ผู้กระทำความผิดปรับปรุงแก้ไขนิสัย ความประพฤติ จนสามารถกลับไปใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุขและไม่หวนกลับไปกระทำความผิดซ้ำอีก (สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนนทบุรี, 2568)

แพทย์/พยาบาล โดยแพทย์จะเน้นการวินิจฉัย การรักษาอาการทางกายและจิตเยียบปล้น การสั่งยา และวางแผนการรักษาหลัก พยาบาลจะดูแลใกล้ชิดทั้งร่างกายและจิตใจ ให้คำปรึกษา สร้างแรงจูงใจ จัดกิจกรรมบำบัด ประเมินอาการต่อเนื่อง และทำงานร่วมกับครอบครัว หลังเสร็จสิ้นกระบวนการบำบัดรักษา โรงพยาบาลจะนำส่งผลการบำบัดยาเสพติดพร้อมกับผู้เข้ารับการบำบัดกลับมาที่ศาล เพื่อประกอบการพิจารณาคดีต่อไป

ผู้กำกับดูแลผู้ถูกปล่อยชั่วคราว ที่ได้รับแต่งตั้งจากศาล ทำหน้าที่ในการเป็นผู้สอดส่อง ดูแล รับรายงานตัว หรือให้คำปรึกษาผู้กระทำความผิด เพื่อป้องกันการหลบหนีในระหว่างที่ได้รับการปล่อยชั่วคราว คอยกำชับหรือตักเตือนให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขของศาลอย่างเคร่งครัด และคอยสอดส่องพฤติกรรมว่าปฏิบัติตามเงื่อนไขของศาลครบถ้วนหรือไม่

การเสริมพลังอำนาจผู้กระทำความผิดคดียาเสพติดโดยใช้หลักกรรมทางพระพุทธศาสนา“สังคหวัตถุ 4”

โดยทั่วไป กระบวนการในคลินิกเริ่มต้นเมื่อศาลส่งต่อผู้ต้องหาหรือจำเลยมายังทีมสหวิชาชีพ ซึ่งจะดำเนินการประเมินปัญหาและความต้องการรอบด้าน ทั้งในมิติสุขภาพจิต สภาพครอบครัว สังคม และเศรษฐกิจ จากนั้นจึงร่วมกับผู้รับบริการวางแผนการช่วยเหลือเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจประกอบด้วยการให้คำปรึกษาเดี่ยว การจัดกิจกรรมกลุ่ม การส่งต่อไปยังหน่วยงานภายนอก และการติดตามประเมินผลเป็นระยะ (สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค 1, 2567)

การเสริมพลังอำนาจเพื่อสร้างทางเลือกที่เป็นจริง

การทำงานของคลินิกคือการเปลี่ยนผู้กระทำความผิดจากผู้ที่ถูกจำกัดทางเลือกให้กลายเป็นผู้ที่มีทางเลือก ตัวอย่างเช่น แทนที่จะบอกว่าต้องไปบำบัดยาเสพติดที่ใด นักสังคมสงเคราะห์จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานบำบัดหลายแห่งที่มีรูปแบบแตกต่างกัน แล้วร่วมกันวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียเพื่อให้ผู้รับบริการตัดสินใจเลือกที่ที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด การกระทำเช่นนี้เป็นการคืนอำนาจในการควบคุมชีวิตให้แก่พวกเขา หรือในการฝึกอาชีพ นักสังคมสงเคราะห์จะทำงานร่วมกับผู้รับบริการเพื่อสำรวจความถนัดและความสนใจ

ของเขา แล้วจึงเชื่อมโยงไปยังแหล่งฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการนั้น ในทางปฏิบัติสามารถนำมาใช้โดยเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของคลินิกจากการเป็นเพียงผู้แก้ไขปัญหามาเป็นผู้สร้างโอกาส ได้แก่

การให้โอกาสแทนการจองจำ การที่ศาลใช้ดุลพินิจส่งผู้กระทำความผิดเข้าคลินิกแทนการฝากขังหรือรอลงอาญา ถือเป็นการให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองแก่จำเลย เป็นการมอบอิสรภาพและโอกาสในการพิสูจน์ตนเอง

การเชื่อมโยงทรัพยากร นักสังคมสงเคราะห์ทำหน้าที่เป็นผู้ให้โอกาสผ่านการให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับสิทธิ สวัสดิการสังคม และช่องทางการพัฒนาตนเอง และเป็นผู้ให้ทางเลือกโดยอ้อมผ่านการประสานงานกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อให้ผู้รับบริการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น เช่น ทุนการศึกษา การฝึกอาชีพ หรือที่พักพิงชั่วคราว

การเสริมพลังอำนาจเพื่อสร้างทางเลือกที่เป็นจริง จึงเสมือนเป็นการให้ทาน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 กล่าวคือ การให้โอกาสและทรัพยากร ทาน ในทางพุทธศาสนามีความหมายกว้างกว่าการให้วัตถุสิ่งของ แต่ครอบคลุมถึงการให้สิ่งที่เป็นนามธรรมอันมีคุณค่าสูงยิ่ง ได้แก่ อามิสทาน คือการให้วัตถุเพื่อการดำรงชีพ ธรรมทาน คือการให้ความรู้ สติปัญญา และแนวทางการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง และอภัยทาน คือการให้อภัย ไม่ผูกโกรธ ซึ่งถือเป็นการให้ที่ประเสริฐสุด (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย เล่ม 9 ข้อ 3) ในบริบทของการเสริมพลังอำนาจ ทานคือการมอบโอกาส ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้กระทำความผิด การให้โอกาสในการเข้าถึงการบำบัดแทนการถูกจองจำ การให้ทรัพยากรความรู้เพื่อพัฒนาอาชีพ และการให้อภัยจากสังคม ล้วนเป็นการสร้างรากฐานให้พวกเขาสามารถเริ่มต้นชีวิตใหม่ได้

การใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความหวังใหม่

การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนมุมมองของผู้รับบริการ ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้รับบริการกล่าวโทษตนเองว่า ฉันมันแย่ คงไม่มีวันเลิกยาได้ ผู้ให้คำปรึกษาอาจตอบสนองด้วยการสะท้อนกลับเชิงบวกว่า การที่คุณมาที่นี่และกล่าวพูดถึงเรื่องนี้ แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญและความตั้งใจที่ยิ่งใหญ่ เราลองใช้ความกล้าหาญนี้เป็นจุดเริ่มต้นกัน การสื่อสารลักษณะนี้ไม่ได้ปฏิเสธปัญหา แต่เป็นการเปลี่ยนจุดสนใจจากความล้มเหลวในอดีตมาสู่ศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งช่วยสร้างความหวังและแรงจูงใจ การสื่อสารจึงเป็นหัวใจของการสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานของกระบวนการบำบัดฟื้นฟู ดังนี้

การสื่อสารที่ไม่ตัดสิน ผู้ให้คำปรึกษาใช้ภาษาที่แสดงความเข้าใจ เห็นใจ และไม่ตีตรา ผู้กระทำความผิด ช่วยลดกำแพงการป้องกันตัวและเปิดใจเล่าเรื่องราวของตนเอง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหา

การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก การชี้ให้เห็นถึงศักยภาพ ความสามารถ หรือความพยายามเล็กๆ น้อยๆ ของผู้รับบริการ เป็นการให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารเช่นนี้ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem)

การใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความหวัง การสื่อสารที่สร้างสรรค์และให้เกียรติ ในทางพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับ ปิยวาจา คือ วาจาที่อ่อนหวาน น่ารักน่าฟัง ประกอบด้วยการพูดความจริง พูดคำสุภาพ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดด้วยจิตเมตตา และพูดถูกกาลเทศะ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2552) ในกระบวนการให้คำปรึกษา ปิยวาจาเทียบได้กับการสื่อสารเชิงบำบัด (Therapeutic Communication) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพบนพื้นฐานของความไว้วางใจ การใช้ถ้อยคำที่ปราศจากการตัดสิน ให้กำลังใจ และสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าในตัวผู้รับบริการ จะช่วยเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้พวกเขากล้าเผชิญหน้ากับปัญหาของตนเอง และสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การเสริมพลังอำนาจผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน

การทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้รับบริการ เช่น ในกรณีที่ผู้รับบริการขาดเอกสารสำคัญในการสมัครงาน นักสังคมสงเคราะห์อาจไม่ได้แค่บอกว่าต้องไปติดต่อที่ไหน แต่จะร่วมวางแผนขั้นตอนและอาจเดินทางไปยังสำนักงานเขตเป็นเพื่อนในครั้งแรก เพื่อเป็นกำลังใจและช่วยแนะนำกระบวนการ การลงมือทำร่วมกันเช่นนี้ไม่เพียงช่วยแก้ปัญหาให้ลุล่วง แต่ยังเป็นแบบอย่างทีสอนทักษะการแก้ปัญหาและสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองในอนาคต ดังนี้

การจัดการรายกรณีเชิงรุก ผู้ปฏิบัติงานลงพื้นที่เยี่ยมบ้าน ประสานงานกับครอบครัวและชุมชน และติดตามผู้รับบริการไปยังหน่วยงานอื่น เพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาได้รับความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องและครบวงจร

การจัดกิจกรรมกลุ่ม คลินิกอาจจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ การฝึกอาชีพกลุ่ม หรือกิจกรรมกลุ่มบำบัด เพื่อให้ผู้รับบริการได้รู้สึกถึงการเป็นผู้ให้และมีคุณค่าต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้รับ” มาเป็น “ผู้ให้” และเสริมสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน การบำเพ็ญประโยชน์ ตามหลักอรรถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การชวนช่วยเหลือในกิจการต่างๆ และการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ในทางสังคมสงเคราะห์ นี่คือนิติของการปฏิบัติการ (Action) และการจัดการรายกรณี (Case Management) ที่นักสังคมสงเคราะห์ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงให้คำปรึกษา แต่ยังต้องทำงานเชิงรุกในการประสานงานกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยเหลือให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการที่จำเป็น เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษาที่อยู่อาศัย หรือการจ้างงาน การกระทำที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้สะท้อนถึงความใส่ใจอย่างแท้จริง และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้รับบริการสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง

การเสริมพลังอำนาจด้วยการออกแบบบริการที่ให้เกียรติ

ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับการอบรมให้ปฏิบัติต่อผู้รับบริการทุกคนในฐานะมนุษย์ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ไม่แสดงท่าทีเหนือกว่าหรือตัดสิน การจัดสภาพแวดล้อมในห้องให้คำปรึกษาก็มีความสำคัญ เช่น การจัดที่นั่งในระดับเดียวกัน ไม่มีโต๊ะทำงานขวางกั้น เพื่อลดระยะห่างทางอำนาจและสร้างบรรยากาศของความเป็น

กันเองนอกจากนี้ การใช้ภาษาที่เน้นความเป็นทีม เช่น เราจะทำสิ่งนี้ร่วมกันอย่างไรได้บ้าง จะช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนส่วนมากกว่าเป็นผู้รับความช่วยเหลือ เป็นหลักประกันว่าผู้รับบริการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้เกียรติ ดังนี้

การปฏิบัติอย่างเสมอภาค ผู้ปฏิบัติงานให้บริการแก่ผู้กระทำความผิดทุกคนด้วยมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่ลำเอียงเพราะประเภทของคดี ฐานะทางเศรษฐกิจ หรือภูมิหลังทางสังคม

การทำงานแบบมีส่วนร่วม กระบวนการวางแผนการช่วยเหลือจะทำงานร่วมกับผู้รับบริการ โดยให้เขาเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายและแนวทางที่เหมาะสมกับชีวิตของตนเอง เป็นการยืนยันว่าเสียงของพวกเขามีความสำคัญและได้รับการเคารพ

กล่าวคือ การวางตนสมน้ำเสมอ สอดคล้องกับหลักสมานัตตตา คือ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ถือตัว เคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีของบุคคล (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546) หลักการนี้สอดคล้องโดยตรงกับคุณค่าพื้นฐานของงานสังคมสงเคราะห์ ที่เน้นการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) และความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice) การปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดในฐานะมนุษย์ที่มีสิทธิและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง โดยไม่คำนึงถึงประวัติหรือสถานะทางสังคม จะช่วยลดทอนความรู้สึกแปลกแยก และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการฟื้นฟูที่ยั่งยืน

บทสรุป

จากสถานการณ์ผู้กระทำความผิดอันเนื่องมาจากยาเสพติดในประเทศไทยซึ่งยังคงเป็นปัญหาสำคัญ การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่มองผู้เสพในฐานะผู้ป่วย ได้เปิดพื้นที่ให้กระบวนการยุติธรรมแสวงหามาตรการทางเลือกที่เน้นการฟื้นฟูมากขึ้น คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในศาลจึงถือกำเนิดขึ้นในฐานะกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างมิติทางกฎหมาย จิตใจ และสังคม เพื่อลดความเสี่ยงในการกระทำผิดซ้ำและสร้างทางเลือกใหม่ในการดำเนินชีวิตให้แก่ผู้กระทำความผิด การบูรณาการแนวคิดการเสริมพลังอำนาจและหลักสังคหวัตถุ 4 เข้ากับกระบวนการทำงานของคลินิก ถือเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนการช่วยเหลือจากการสงเคราะห์แบบตั้งรับไปสู่การเสริมพลังอำนาจเชิงรุก ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและศักยภาพจากภายในตัวบุคคล เป็นกุญแจสำคัญที่สะท้อนถึงการพัฒนากระบวนการยุติธรรมไทยให้ก้าวข้ามจากระบบที่เน้นการลงโทษ ไปสู่ระบบที่เน้นการแก้ไข ฟื้นฟู และคืนคนดีสู่สังคมอย่างแท้จริง ทั้งยังช่วยเสริมสร้างศรัทธาต่อสถาบันตุลาการในฐานะผู้คุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์. (2566). รายงานสถิติผู้ต้องขัง. กรุงเทพมหานคร: กรมราชทัณฑ์.
- ขวัญพิชชา ดวงขวัญ และจิรวิทย์ ลิปิพันธ์. (2567). ประมวลกฎหมายยาเสพติด พ.ศ. 2564 ภาค 2 การบำบัดรักษาและการฟื้นฟูสภาพทางสังคมแก่ผู้ติดยาเสพติด: ศึกษาปัญหาและการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรการทางสาธารณสุข. *วารสารนิติศาสตร์ปริทัศน์ พนมยงค์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์*, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2567), หน้า 68-87.
- นุชนาฏ ยูธันเงาะ. (2563). การเสริมพลังอำนาจชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขังหลังพ้นโทษ. *วารสารสังคมภิวัตน์*, ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563), หน้า 101 - 116.
- ศาลยุติธรรม. (2565). รายงานผลการดำเนินงานคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม. กรุงเทพมหานคร:สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ศาลแขวงขอนแก่น. (2567). ระเบียบศาลแขวงขอนแก่น ว่าด้วยการให้บริการ “คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม” ในศาลแขวงขอนแก่น.
- สตรีเอา จำปารัตน์. (2564). คลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมคดียาเสพติดในระบบศาล. *วารสารจิตวิทยา*, ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน), หน้า 1-15.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรดี. (2562). การดำเนินการให้การให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม. สืบค้น 27 ธันวาคม 2568. จาก <https://rabi.coj.go.th>.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต). (2546). ธรรมะกับการสังเคราะห์สังคม. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ.
- สมศักดิ์ เทพสุทิน. (2563). ศาล MOU ภาครัฐเปิดคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคม. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2568. จาก <https://www.thairath.co.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด. (2566). สถานการณ์ยาเสพติดในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ป.ป.ส.
- สำนักงานคุมประพฤติจังหวัดนนทบุรี. (2568). อำนาจหน้าที่. สืบค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2568. จาก <https://nonthaburi.probation.go.th>.
- สำนักงานอธิบดีผู้พิพากษภาค 1. (2567). คู่มือปฏิบัติงานคลินิกให้คำปรึกษาด้านจิตสังคมในระบบศาล. กรุงเทพมหานคร: ศาลยุติธรรม.
- บุศรา เกิดวิชัย พวกษามาต. (2566). การดำเนินงานด้านจิตสังคมในระบบศาลเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ. (เอกสารประกอบการบรรยาย)
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2552). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ.

พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย. (2539). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. อภิญา เวชยชัย. (2555). การเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Adams, R. (2003). *Social Work and Empowerment* (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.

Adams, R. (2008). *Empowerment, Participation and Social Work* (4th ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Gibson, C.H. (1995). The Process of Empowerment in Mothers of Chronically Ill Children. *Journal of Advance Nursing*. Volume 21, pp.1201-1210.

Hamideh Addelan Rasi, Alireza Moula, Antony J. Puddephatt, Toomas Timpka. (2013). Empowering Single Mothers in Iran: Applying a Problem-Solving Model in Learning Groups to Develop Participants Capacity to Improve their Lives. *British Journal of Social Work*, Volume 43 No 5, pp. 833 - 852. Retrieves November, 8, 2025, from <http://kau.divaportal.org>.

John Lord and Peggy Hutchison. (1993). The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, Volume 12 No 1, pp.5-22, Retrieves November, 8, 2025, from <http://www.johnlord.net>.

Moula, A. (2010). *Population Based Empowerment Practice in Immigrant Communities*, (Published doctoral dissertation with minor changes), Saarbrücken, Lambert academic publisher.

Payne, M. (1997). *Modern Social Work Theory*. London, MacMillan Press.

Perlman, H. (1957). *Social Casework: A Problem-Solving Process*, Chicago, University of Chicago Press.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, Volume 15 No 2, pp.121-148.

Whitmore, E. (1988). Participation, empowerment and welfare. *Canadian Review of Social Policy*, Volume 22, pp.51-60. .

**การรับรู้อาการและการดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคซึมเศร้า
สู่การป้องกันความเสี่ยงต่อการทำร้ายตนเองและกลับมาป่วยซ้ำ**
**AWARENESS OF SYMPTOMS AND SELF-CARE IN PATIENTS
WITH DEPRESSION TOWARDS PREVENTING
THE RISK OF SELF-HARM AND RELAPSE**

ปภัศราภรณ์ อันทะปัญญา^{1*}

Paphassaraphorn Aunthapanya^{1*}

^{1*}มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Email : priewunthapanya420319@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้อาการ การดูแลตนเองของผู้ป่วยโรคซึมเศร้า รวมถึง การป้องกันความเสี่ยงต่อการทำร้ายตนเองและกลับมาป่วยซ้ำ โดยเน้นวิธีการศึกษาอาการต่าง ๆ ตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละช่วงวัย ซึ่งภาวะผิดปกติทางอารมณ์นี้ส่งผลให้ผู้ป่วยรู้สึกเศร้าหรือสูญเสียความสนใจกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ปัจจุบันโรคซึมเศร้าส่งผลกระทบต่อทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อน และชุมชน นำไปสู่ปัญหาในโรงเรียนและที่ทำงาน ซึ่งอาจเกิดได้กับทุกคนที่เคยเผชิญกับความรุนแรง การสูญเสียหรือเหตุการณ์ความเครียดอื่น ๆ ตามสถิติจากองค์การอนามัยโลกชี้ว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มป่วยเป็นโรคซึมเศร้ามากกว่าผู้ชายถึง 1.5 เท่า ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดโรคซึมเศร้ามีหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางชีวภาพ ปัจจัยทางสัมพันธภาพและสังคม มีลักษณะอาการที่สามารถแบ่งตามเกณฑ์การวินิจฉัยที่เป็นมาตรฐาน DSM – 5 และการแบ่งอาการตามช่วงวัยต่าง ๆ การแสดงความแตกต่างของกลุ่มอาการระหว่างเพศชายและเพศหญิง ความเสี่ยงของโรคซึมเศร้าในระดับต่าง ๆ เพื่อให้รับรู้ถึงอาการของผู้ป่วยโรคซึมเศร้านำไปสู่แนวทางการดูแล การป้องกันโรคซึมเศร้า ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ 1) แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยตนเอง 2) แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยการพึ่งพากิจกรรมของโรงเรียน อาศัยครอบครัว และการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มบำบัด ในการป้องกันความเสี่ยงต่อการทำร้ายตนเองและไม่กลับมาป่วยซ้ำ ทั้งนี้ ยังสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการเปรียบเทียบอาการและใช้ในการป้องกันโรคซึมเศร้า เช่น หลักนิรวณ 5 และหลักพละ 5

คำสำคัญ: การรับรู้อาการ; การดูแลตนเอง; ผู้ป่วยโรคซึมเศร้า; ทำร้ายตนเอง; กลับมาป่วยซ้ำ

ABSTRACT

This academic article aims to study symptom perception. Self - care for patients with depression. This includes preventing the risk of self - harm and relapse. With a focus on studying symptoms according to the target group's age range. This emotional disorder can cause patients to feel sad or lose interest in daily activities. Today, depression affects every aspect of life. This includes relationships with family, friends, and the community. This leads to problems at school and at work. It can happen to anyone who has experienced violence, loss, or other stressful events. According to statistics from the World Health Organization, women are 1.5 times more likely to suffer from depression than men. There are many factors that can cause depression. Regardless of whether they are biological factors or relational and social factors. Symptoms that can be categorized according to the standard DSM - 5 diagnostic criteria. And classifying symptoms according to different age groups. Showing the differences in syndromes between males and females. Risk factors for depression vary. To gain awareness of the symptoms of depression. This leads to guidelines for the care and prevention of depression. This is divided into two types: 1) Self-help guidelines for preventing depression. 2) Guidelines for preventing depression through school activities, family involvement, and participation in group therapy. To prevent the risk of self-harm and relapse. Furthermore, principles from Buddhism can be applied. For comparing symptoms and using in the prevention of depression, such for example, the Five Hindrances and the Five Strengths.

Keywords: Symptom perception; Self-care; Patients with depression; Self-harm; Relapse

บทนำ

โรคซึมเศร้า (Major Depressive Disorder) คือ ภาวะผิดปกติทางอารมณ์ที่ส่งผลให้ผู้ป่วยรู้สึกเศร้าหรือสูญเสียความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเวลานาน มีความแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงอารมณ์สามารถส่งผลกระทบต่อทุกแง่มุมของชีวิต ความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อน และชุมชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิต การทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้อื่น สถิติจากองค์การอนามัยโลกชี้ว่าผู้หญิงมีแนวโน้มป่วยเป็นโรคซึมเศร้ามากกว่าผู้ชายถึง 1.5 เท่า และภาวะนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การฆ่าตัวตาย โดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นอายุ 15 - 29 ปี (World Health

Organization, 2025) สาเหตุอาจเกิดจากหลายปัจจัยร่วมกัน ประกอบไปด้วยปัจจัยทางชีวภาพ เช่น พันธุกรรม (Genetic Theory) สารสื่อประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ ปัจจัยทางสัมพันธภาพและสังคม (Interpersonal and social factor)

ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้านั้น สามารถแบ่งได้ตามเกณฑ์การวินิจฉัยที่เป็นมาตรฐาน เช่น อาการตามเกณฑ์การวินิจฉัยของ DSM – 5 หรือ อาจแบ่งอาการตามช่วงวัย ซึ่งโดยทั่วไปสามารถพบกลุ่มอาการที่เป็นต่อเนื่องกัน 2 สัปดาห์ ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์เศร้า ไม่มีความสุขในชีวิตประจำวัน น้ำหนักลด นอนไม่หลับ เบื่ออาหาร อ่อนเพลียไม่มีเรี่ยวแรง ด้อยค่าในตนเอง ความสามารถที่ลดลง คิดอยากตาย มีความพยายามหรือวางแผนฆ่าตัวตาย ซึ่งอาการดังกล่าวหากเปรียบเทียบระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่าอาการโรคซึมเศร้านั้นมักเกิดอาการหรือพฤติกรรมคือ พยายามฆ่าตัวตายในเพศหญิงมากกว่าเพศชาย 4 เท่า แต่เพศชายมีการฆ่าตัวตายสำเร็จมากกว่าเพศหญิง 3 เท่า มีความเสี่ยงที่แบ่งตามระดับความรุนแรงตามระดับต่าง ๆ

แนวทางในการดูแลและป้องกันผู้ป่วยโรคซึมเศร้า จะเน้นพูดคุยและฟังผู้ป่วยให้ ความสำคัญกับคำพูดที่อาจทำให้กระทบกระเทือนจิตใจผู้ป่วย จนทำให้เขารู้สึกด้อยค่า ซึ่งจะมีผลต่อ อาการซึมเศร้า ทำความเข้าใจกับโรคซึมเศร้า ช่วยสนับสนุนให้กำลังใจการรักษา ตระหนักถึงสัญญาณเตือนในการฆ่าตัวตาย ช่วยเหลือในการดำรงชีวิตและการทำกิจกรรมที่เป็นปกติของผู้ป่วย ส่งเสริมให้ มองเห็นข้อดีและคุณค่าของตนเอง ระบายความรู้สึก ออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เรียนรู้การพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพกับคนรอบข้าง ทำงานอดิเรก นอนพักผ่อนให้เพียงพอ ฝึกมอง โลกในแง่ดีและปล่อยวาง ปรับชีวิตให้ใกล้ชิดกับธรรมชาติ

การประยุกต์ใช้หลักนิรณ 5 และหลักพละ 5 ในการป้องกันโรคซึมเศร้า ในทาง พระพุทธศาสนาพบว่า โรคซึมเศร้าเป็นโรคที่เกิดจากปัญหาทางจิตใจที่เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นปัญหาที่ เกิดขึ้นได้ทุกขณะจิตเกิดขึ้นได้กับทุกคน เมื่อเกิดขึ้นแล้วมักจะมีจิตใจฟุ้งซ่าน มีพลังลบในตนเอง เกิด ความเครียดและหาทางออกไม่ได้ ตามนัยทางพระพุทธศาสนาจึงเปรียบเทียบสาเหตุหรือลักษณะ อาการของโรคซึมเศร้าจากนิรณ 5 และการใช้หลักพละ 5 ในการป้องกันโรคซึมเศร้า

สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดโรคซึมเศร้า

โรคซึมเศร้า (Major Depressive Disorder) คือ ภาวะผิดปกติทางอารมณ์ที่ส่งผลให้ผู้ป่วย รู้สึกเศร้าหรือสูญเสียความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเวลานาน ภาวะซึมเศร้าแตกต่างจากการ เปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึกทั่วไปในชีวิตประจำวัน ภาวะซึมเศร้าสามารถส่งผลกระทบต่อทุก แง่มุมของชีวิต รวมถึงความสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อน และชุมชน ภาวะซึมเศร้าอาจเกิดจากหรือ นำไปสู่ปัญหาที่โรงเรียนและที่ทำงาน ภาวะซึมเศร้าสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ผู้ที่เคยเผชิญกับความ รุนแรง การสูญเสียอย่างรุนแรง หรือเหตุการณ์เครียดอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะเป็นโรคซึมเศร้ามักกว่า

ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคซึมเศร้ามากกว่าผู้ชาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิต การทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้อื่น สถิติจากองค์การอนามัยโลกชี้ว่าผู้หญิงมีแนวโน้มป่วยเป็นโรคซึมเศร้ามากกว่าผู้ชายถึง 1.5 เท่า และภาวะนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่การฆ่าตัวตาย โดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นอายุ 15 - 29 ปี (World Health Organization, 2025) ซึ่งสาเหตุของโรคซึมเศร้าอาจเกิดจากหลายปัจจัยร่วมกันประกอบไปด้วยปัจจัยทางชีวภาพ เช่น พันธุกรรม (Genetic Theory) สารสื่อประสาท และระบบต่อมไร้ท่อ อีกทั้งปัจจัยทางสัมพันธภาพและสังคม (Interpersonal and social factor) เช่น เหตุการณ์ในชีวิต ปัจจัยสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพ ฯลฯ (ภักจิรา ภูสมศรี, 2563)

ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้า

ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้าสามารถแบ่งได้ตามเกณฑ์การวินิจฉัยที่เป็นมาตรฐาน เช่น เกณฑ์การวินิจฉัยของ Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5th Edition (DSM - 5) ของ American Psychiatric Association, แบ่งตามช่วงวัยรุ่น วัยทำงาน และวัยผู้สูงอายุ ดังนี้

อาการตามเกณฑ์การวินิจฉัยของ DSM - 5

A. มีอาการในข้อต่อไปนี้อย่างน้อย 5 ข้อขึ้นไป เกิดพร้อมกันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 สัปดาห์ ได้แก่

1. อารมณ์เศร้าในส่วนใหญ่ของวัน และเป็นแทบ ทุกวัน
2. หดความสนใจ หรือความสุขในกิจกรรมต่าง ๆ เกือบทั้งหมด ในส่วนใหญ่ของวัน และเป็นแทบทุกวัน
3. น้ำหนักลดโดยไม่ได้เกิดจากการควบคุมอาหาร หรือน้ำหนักเพิ่มขึ้นมากเกินไป หรือมีอาการเบื่ออาหาร หรือกินมากเกินไปแทบทุกวัน
4. นอนไม่หลับ หรือหลับมากเกินไปเกือบทุกวัน
5. มีพฤติกรรมกระวนกระวาย หรือเฉื่อยชาเป็น เกือบทุกวัน
6. รู้สึกอ่อนเพลียหรือไม่มีแรงเกือบทุกวัน
7. รู้สึกไร้ค่า หรือมีความรู้สึกผิดที่ไม่เหมาะสม หรือมากเกินไปเป็นแทบทุกวัน
8. สมาธิและความสามารถในการคิดลดลง หรือ ไม่สามารถตัดสินใจได้เป็นเกือบทุกวัน

9. คิดซ้ำ ๆ เกี่ยวกับความตาย คิดอยากตายซ้ำ ๆ มีความพยายามฆ่าตัวตาย หรือมีการวางแผนฆ่าตัวตาย

B. อาการเหล่านี้ทำให้เกิดความทุกข์ใจ หรือมีผลกระทบต่อสังคม การงาน หรือการดำเนินชีวิตด้านอื่น ๆ ของผู้ป่วย

C. อาการเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากยา หรือสารเสพติด หรือโรคทางกาย

D. อาการเหล่านี้ไม่ได้เป็นจากภาวะ Schizoaffective disorder, Schizophrenia, Schizophreniform disorder, delusional disorder หรือโรคอื่นในกลุ่ม Schizophrenia spectrum หรือโรคจิตอื่น ๆ

E. ไม่เคยมี manic หรือ Hypomanic episode (สถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์, 2561)

ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้าในวัยรุ่น

1. มีความรู้สึกด้อยค่าตนเอง
2. นอนหลับยาก นอนหลับมากกว่าปกติ
3. รับประทานอาหารหรือน้ำหนักเปลี่ยนไป
4. อารมณ์แปรปรวน โกรธ หงุดหงิดง่าย
5. ไม่รู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินหรือสนใจต่อสิ่งที่เคยชอบ
6. ไม่มีสมาธิในการเรียน ความจำไม่ดี
7. ปวดหัวหรือปวดตามร่างกายที่หาสาเหตุไม่ได้
8. ขาดแรงจูงใจในการทำภารกิจสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง
9. อารมณ์ทางเพศลดลง
10. เหนื่อย เพลีย ไม่มีเรี่ยวแรง

ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้าในวัยทำงาน

อาการของโรคซึมเศร้าอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ในวัยทำงานผู้ป่วยมักมีอาการ คือ รู้สึกเศร้าหรือว่างเปล่าเป็นเวลานาน รู้สึกหงุดหงิด กระสับกระส่าย หรือกระวนกระวายใจอยู่บ่อย ๆ รู้สึกสิ้นหวัง ไม่มีค่า หรือรู้สึกผิด อ่อนเพลีย พฤติกรรมการกินที่เปลี่ยนไป มีความลำบากในการมีสมาธิ จดจำรายละเอียดหรือทำการตัดสินใจ ปัญหาการนอนหลับ เช่น นอนหลับมากขึ้น หรือนอนไม่หลับ รู้สึกหมดความสนใจในกิจกรรมหรืองานอดิเรกเดิมที่เคยสนใจ มีอาการปวดศีรษะ ปวดเมื่อยตามตัวที่ไม่สามารถอธิบายสาเหตุได้หรือมีปัญหาเกี่ยวกับการย่อยอาหาร มีความคิดเรื่องความตายและการฆ่าตัวตาย คิด พูดและทำงานช้าลง สะเพร่าและเสพสารเสพติด

ลักษณะอาการของภาวะซึมเศร้าในวัยผู้สูงอายุ เช่น กินอาหารน้อย เบื่อหน่าย ไม่อยากออกไปไหน รู้สึกไร้ค่า นอนไม่หลับ หงุดหงิด ฉุนเฉียว บ่นว่าไม่สบาย (ทั้งที่ไม่ได้เป็นอะไร) และพูดคุยน้อย (โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์, 2568)

ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงเมื่อเกิดภาวะซึมเศร้า

เพศหญิง เมื่อเกิดภาวะซึมเศร้า มักเกิดอาการหรือพฤติกรรม คือ พยายามฆ่าตัวตายมากกว่า เพศชาย 4 เท่า รู้สึกเศร้า ไร้ค่า โทษตัวเอง รู้สึกวิตกกังวล ตื่นกลัว ตกใจง่าย หลีกเลียงที่จะเกิดความขัดแย้ง ทำอะไรช้าลง พุดถึงการสูญเสีย ความผิดหวัง ความอ่อนแอได้ง่าย รวมถึง ใช้การกิน เพื่อน และความรักในการเยียวยาตนเอง

เพศชาย เมื่อเกิดภาวะซึมเศร้า มักเกิดอาการหรือพฤติกรรม คือ ฆ่าตัวตายสำเร็จมากกว่า เพศหญิง 3 เท่า รู้สึกโกรธ หงุดหงิด ระเบิดอารมณ์ บ่มบ่าม โทษคนอื่น รู้สึกขี้ระแวง สงสัยระมัดระวังตัวเอง สร้างความขัดแย้งขึ้นมา วุ่นวายอยู่ไม่สุข พักผ่อนน้อย ยากที่จะยอมรับหรือพุดถึงความอ่อน รวมถึง ใช้เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เล่นกีฬา มีเซ็กซ์ หรือดูสิ่งบันเทิงในการเยียวยาตนเอง (โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์, 2568)

ความเสี่ยงของโรคซึมเศร้า

แบ่งตามระดับความรุนแรงต่าง ๆ ตาม สมาคมจิตแพทย์อเมริกา และ DSM - 5 ได้ดังนี้

1. สมาคมจิตแพทย์อเมริกา ได้อธิบายความรุนแรงของภาวะซึมเศร้าได้ 3 ระดับ คือ

1.1 โรคซึมเศร้าระดับเล็กน้อย (Mild Depression) เบื่อหน่ายเล็กน้อยอารมณ์หดหู่ เศร้า ซึม การดำเนินชีวิต ยังคงเป็นปกติสามารถบอกเล่าและระบาย ความรู้สึกออกมาได้ และสามารถเรียนหนังสือได้ ทำงานปฏิบัติกิจกรรม ประจำวันได้ตามปกติหรือใกล้เคียงปกติ ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต

1.2 โรคซึมเศร้าระดับปานกลาง (Moderate Depression) ซึม พุดน้อยลง การพุดจาอาจเป็นไปอย่าง ยากลำบาก และเชื่องช้า คิดช้าวิตกกังวล การทำงาน บกพร่อง ร่างกายอ่อนแอลง รับประทานอาหารได้น้อย การขับถ่ายและการพักผ่อนเปลี่ยนแปลงไปเริ่มกระทบการใช้ชีวิตประจำวัน อาจจะต้องหยุดเรียน หรือหยุดงานเป็น ระยะ

1.3 โรคซึมเศร้าระดับรุนแรง (Severe Depression) สนใจสิ่งแวดล้อมน้อยลง กังวลสูงนอนไม่หลับ บางคน หงุดหงิด ไม่อยู่นิ่ง (agitate) ปฏิเสธการรับประทานอาหาร ไม่สามารถใช้ชีวิตประจำวันได้ อาจมีความคิดทำร้ายตัวเอง มีอาการประสาทหลอน หลงผิด และทำร้าย ตนเอง ได้อาจต้องหยุดเรียนหรือหยุดงานเพื่อรักษาตนเอง (ภคจิรา ภูสมศรี, 2563)

2. แบ่งระดับความรุนแรงตาม DSM - 5 แบ่งได้ 3 ระดับ คือ ไม่รุนแรง (Mild) ปานกลางถึงรุนแรง (Moderate to Severe) และฉุกเฉิน (Emergency)

ระดับความรุนแรง	อาการซึมเศร้า	การสูญเสียหน้าที่ชีวิตประจำวัน
ไม่รุนแรง (Mild)	- เศร้า เบื่อ แต่ยังจัดการอารมณ์เองได้บ้าง หรือมีที่ปรึกษาคลายเครียด	- บ่นไม่อยากทำ แต่ยังทำหน้าที่ประจำวันได้ ดูแลตัวเองได้
ปานกลางถึงรุนแรง (Moderate to severe)	- เศร้าหรือหงุดหงิดอย่างมากจนคุมอารมณ์ไม่ได้ - นอนไม่หลับหรือหลับมากไปเกือบทุกวัน - รู้สึกไร้ค่า มองโลกแง่ลบมาก บ่นอยากตายบ่อย ๆ	- เก็บตัว ไม่กิน ไม่นอน ไม่อาบน้ำ ไม่ไปเรียน ไม่ทำงาน หลีกหนีสังคม (จากเดิมไม่มีปัญหาการเข้าสังคม) ไม่ดูแลตัวเอง
ระดับความรุนแรง	อาการซึมเศร้า	การสูญเสียหน้าที่ชีวิตประจำวัน
ฉุกเฉิน (Emergency)	- เศร้าหรือหงุดหงิดจนอันตรายต่อตนเองและผู้อื่น เช่น มีพฤติกรรมทำร้ายตนเองหรือคนอื่น คิดอยากฆ่าตัวตาย และมีการวางแผนชัดเจน - มีอาการทางจิต เช่น หูแว่ว ระแวง	- น้ำหนักลดลงอย่างมาก ไม่กินอาหารนาน ๆ - อาการทางร่างกายรุนแรง เช่น ปวดหัว อาเจียนรุนแรง มีอาการจนปฏิเสธการไปเรียนหรือทำงาน - ปฏิเสธการดูแลและความช่วยเหลือ

ตารางที่ 1 : สถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์, 2561)

ทั้งนี้ สามารถสังเกตอาการตนเองได้ โดยสังเกตในช่วง 2 สัปดาห์ที่ผ่านมา มีอาการรู้สึกเบื่อ ไม่สนใจอยากทำอะไร ไม่สบายใจ ซึมเศร้า ท้อแท้ หลับยาก หรือหลับ ๆ ตื่น ๆ หรือหลับมากเกินไป เหนื่อยง่าย หรือไม่ค่อยมีแรง เบื่ออาหาร หรือกินมากไป รู้สึกไม่ดีกับตัวเอง คิดว่าตัวเองล้มเหลว หรือครอบครัวยึดหวัง สมาธิไม่ดี เวลาทำอะไร เช่น การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ หรือทำงานที่ต้องใช้ความตั้งใจ พุดซ้ำ ทำอะไรซ้ำลงจนคนอื่นสังเกตเห็นได้ หรือกระสับกระส่ายไม่สามารถอยู่นิ่งได้เหมือนที่เคยเป็น (กุลธร เจนพิทักษ์พงศ์, 2566)

แนวทางในการดูแลผู้ป่วยโรคซึมเศร้า

1. พุดคุยและฟังผู้ป่วย สิ่งสำคัญคือการพุดและการฟังผู้ป่วย ถ้ามารู้สึกอย่างไร แต่ไม่ต้องรีบรื้อหาผู้ป่วยไม่ต้องการที่จะพุด ให้การพุดคุยเป็นเรื่องง่ายและเปิดเผยให้เห็นชัดว่าคุณช่วยเขา และเขาไว้วางใจได้ ถ้ามารู้สึกว่าต้องทำอะไรจึงจะช่วยเขาได้มากที่สุด ผู้ป่วยซึมเศร้ามีแนวโน้มที่จะรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองต่ำ น้อยใจง่าย จึงให้ความสำคัญกับคำพุดที่อาจทำให้กระทบกระเทือนจิตใจผู้ป่วย จนทำให้เขารู้สึกด้อยค่า ซึ่งจะมีผลต่ออาการซึมเศร้า

2. ทำความเข้าใจกับโรคซึมเศร้า มีความจำเป็นที่ผู้ดูแลต้องเข้าใจอาการ และคอร์สการรักษาของผู้ป่วยซึ่งจะช่วยให้คุณเข้าใจผู้ป่วยที่คุณคิดว่าเขารู้สึกอย่างไร ควรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับโรคซึมเศร้าที่มีมากมายจากคู่มือหรือทางออนไลน์หรือถามจากทีมผู้รักษา

3. ช่วยสนับสนุนให้กำลังใจการรักษา สิ่งสำคัญที่สุดในการช่วยผู้ป่วยโรคซึมเศร้า ได้รับการรักษาตามแผนการรักษา ในระยะแรกคุณอาจต้องจัดยาให้ผู้ป่วยกิน พาไปพบกับแพทย์ พยาบาลผู้รักษาตามนัด หากผู้ป่วยอาการยังไม่ดีขึ้น อาจต้องแสวงหาทางเลือกหลายทางที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ป่วยดีขึ้น

4. ตระหนักถึงสัญญาณเตือนในการฆ่าตัวตาย มีความสำคัญมากที่จะรู้ว่าผู้ป่วยมีความเสี่ยงต่อการฆ่าตัวตายหรือไม่ เพราะมีหลายครอบครัวต้องสูญเสียผู้ป่วยไปจากการไม่ได้ประเมินความเสี่ยงต่อการฆ่าตัวตายของผู้ป่วย หากผู้ป่วยมีพฤติกรรมทำร้ายตนเองหรือบอกชัดเจนว่าจะฆ่าตัวตาย ควรรีบพามาพบแพทย์หรือทีมการรักษาเพื่อให้การช่วยเหลือและเฝ้าระวังการฆ่าตัวตายต่อไป

5. ช่วยเหลือในการดำรงชีวิต บ่อยครั้งที่ผู้ป่วยซึมเศร้ามีปัญหาความยุ่งยากในการทำกิจวัตรประจำวัน จนคนในครอบครัวเข้าใจว่าผู้ป่วยขี้เกียจ เผลอดำนิ ซึ่งทำให้ผู้ป่วยรู้สึกด้อยค่าลงไปอีก ในช่วงนี้เป็นช่วงสำคัญมากที่คุณต้องเข้าใจว่าพฤติกรรมดังกล่าว เป็นอาการของคนเป็นโรคซึมเศร้า คุณต้องช่วยผู้ป่วยในการจัดการกับตัวเองตามกิจวัตรประจำวัน que ผู้ป่วยควรทำตามลำดับในแต่ละวัน

6. ช่วยเหลือในการทำกิจกรรมที่เป็นปกติของผู้ป่วย พยายามกระตุ้นคนที่คุณรักให้ดำรงกิจกรรมที่เขาทำเป็นปกติก่อนที่เขาป่วยโรคซึมเศร้า เช่น เคยไปทำงานที่ก่อให้เกิดรายได้ เคยไปเล่นกีฬา ไปออกกำลังกาย ช่วยเขาทำกิจกรรมที่เคยทำได้มากที่สุด แต่อย่าพยายามช่วยเขาในการดำรงชีวิต (โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์, 2568)

แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้า

โรคซึมเศร้าเป็นโรคที่เกิดจากสาเหตุที่หลากหลายจึงไม่สามารถควบคุมได้ แต่การทำกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้เราห่างไกลจากโรคซึมเศร้าได้ จึงแบ่งแนวทางการป้องกันออกเป็น 2 แบบ คือ แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยตนเอง และแนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยการพึ่งพากิจกรรมของโรงเรียน อาศัยครอบครัว และการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มบำบัด ดังนี้

แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยตนเอง

1. ส่งเสริมให้มองเห็นข้อดีและคุณค่าของตนเอง ฝึกสำรวจตัวเอง เรียนรู้ รู้จักตัวเองมากขึ้น และ ฝึกยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น ทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อที่จะช่วยให้คุณรับมือกับสถานการณ์ที่ทำให้ผิดหวังเสียใจได้ รู้จักขอบคุณตัวเองและแสดงความภาคภูมิใจในตัวเองอยู่เสมอ เมื่อได้ลงมือทำในสิ่งที่ดี ชีวิตมีขึ้นมีลง แคร่รับมือกับ มันได้ตัวคุณก็จะเบาสบายขึ้น

2. ระบายความรู้สึก ควรเรียนรู้ที่จะหาวิธีปลดปล่อยความรู้สึกเศร้า โกรธ ผิดหวัง หรือเสียใจออกมา เพราะอาการซึมเศร้ามัก เกิดจากการเก็บกดอารมณ์ความรู้สึกไว้ เราทำได้โดยการ พูดคุยกับคนที่ไว้วางใจได้ ตะโกน หรือร้องให้ออกมาดัง ๆ หรือเขียนความรู้สึกลงในสมุดบันทึก หรือขอความช่วยเหลือจาก เพื่อน และครอบครัวมีความเข้าใจช่วยแก้ปัญหาร่วมกับ ตนเองในทางที่เหมาะสม หรือในระดับชุมชน ควร ประชาสัมพันธ์ การให้การปรึกษาทางโทรศัพท์ หรือช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เช่น สายด่วนสุขภาพจิต 1323 ของกรมสุขภาพจิต เพื่อพูดคุยปรึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่

3. ออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ ส่งเสริมการออกกำลังกายแบบ Aerobic exercise เช่น การวิ่ง ว่ายน้ำ ขี่จักรยาน เดินแอโรบิก อย่างสม่ำเสมอ และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ แม้จะรู้สึกเบื่ออาหาร แต่ผู้ป่วยก็ควรพยายามรับประทานอาหารที่สดสะอาด และรับประทานให้ครบทั้ง 5 หมู่ เพื่อให้ร่างกายรู้สึกสดชื่นและมีพลังงาน

4. เรียนรู้การพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพกับคนรอบข้าง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญในการลดความเครียดที่มีอยู่และเป็นกำลังใจในการต่อสู้ชีวิต ประสบการณ์เหล่านี้จะทำให้ทัศนคติ และมุมมองเปลี่ยนไป ช่วยให้รู้จักยืดหยุ่นและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของเรามากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อ่อนคลายความเครียด และคลายความเศร้าได้ดี

5. ทำงานอดิเรก หากมีเรื่องเครียด ๆ หรือเรื่องที่ทำให้เศร้าอยู่นาน ต้องพยายามสละบทความรู้สึกเหล่านั้นออกไป แล้วไปหาอะไรทำที่สร้างสรรค์ ฝึกสมาธิ อย่างการทำงานอดิเรก เช่น ปลูกต้นไม้ วาดรูป ระบายสี ทำอาหาร เย็บปักถักร้อย ดูภาพยนตร์ตลก หรืออ่านเรื่องขำขัน หรือพูดคุยกับเพื่อน ๆ ในเรื่องขบขันสนุกสนาน เพื่อช่วยคลายเครียด ช่วยคลายความทุกข์ในใจ เป็นต้น

6. นอนพักผ่อนให้เพียงพอ การนอนจะเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยากมากในผู้ป่วยโรคซึมเศร้า แต่การพักผ่อนให้เพียงพอ ประมาณ 6 - 8 ชั่วโมง จะช่วยให้มีความกังวลไปได้ชั่วขณะ ก่อนเข้านอนสัก 1 - 2 ชั่วโมง ควรวางทุกเครื่องมือการสื่อสารทุกชนิดให้ไกลตัว กำหนดเวลาการเข้านอนไม่ให้ติดจนเกินไปในแต่ละวัน และตั้งนาฬิกาปลุกให้ตื่นในตอนเช้าในเวลาเดียวกันทุกเช้าให้ได้ และเมื่อตื่นขึ้นมาร่างกายและสมองก็จะมีพร้อม ต่อการทํากิจกรรมในแต่ละวันมากขึ้น

7. ฝึกมองโลกในแง่ดีและปล่อยวาง การมองโลกในแง่ดี ช่วยลดความวิตกกังวลได้จริง โดยอาจจะเริ่มจากฝึกคิดในมุมบวก ฝึกมองเรื่องต่าง ๆ รอบตัวในมุมบวก ฝึกมองผู้อื่นในแง่ดี มองสิ่งต่าง ๆ อย่าง เข้าใจยอมรับในด้านลบ และรู้จักชื่นชมคนอื่นหากทำได้ จะเป็นการเติมเต็มความสุขให้กับชีวิตของคุณได้มากขึ้น

8. ปรับชีวิตให้ใกล้ชิดกับธรรมชาติ ทำในสิ่งที่รักชอบ อย่างสัตว์เลี้ยงที่ชอบ หรืองานอดิเรกที่ชอบ ก็เป็นเกราะป้องกันความเครียด ภาวะซึมเศร้า (ภคจิรา ภูสมศรี, 2563)

แนวทางการป้องกันโรคซึมเศร้าด้วยการพึ่งพากิจกรรมของโรงเรียน อาศัยครอบครัว และการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มบำบัด

การป้องกันโรคซึมเศร้าควรเริ่มตั้งแต่ระยะก่อนการเกิดโรคซึมเศร้า เนื่องจากการป้องกันตั้งแต่ระยะเริ่มแรกก่อนที่จะปรากฏอาการ โดยการคัดกรองผู้ที่มีภาวะเสี่ยงต่อภาวะซึมเศร้าอย่างทันทั่วที่จะช่วยลดผลกระทบจากการภาวะซึมเศร้า แบ่งการป้องกันเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (สมติ อนันต์ ปฏิเวธ และคณะ, 2565)

1. การป้องกันโรคซึมเศร้าปกติ (Universal Depression Prevention) เป็นกิจกรรมที่เน้นการป้องกันภาวะซึมเศร้าทั่วไป โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Programs) ที่ช่วยเสริมสร้าง ทักษะในการเผชิญหรือแก้ปัญหา หรือการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งทางด้านความคิด หรืออารมณ์ ซึ่งกลยุทธ์ในการป้องกันภาวะซึมเศร้า ในระดับนี้จะเน้นการส่งเสริมปัจจัยปกป้อง เช่น การให้สุขภาพจิตศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ในชีวิต ความเข้มแข็งในการมองโลก ความฉลาด ทางอารมณ์ และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น ร่วมกับการจัดกิจกรรมการลดปัจจัยเสี่ยง เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะซึมเศร้า การจัดการ กับความเครียด การฝึกทักษะการจัดการกับ ความคิดอัตโนมัติทางลบ เป็นต้น

2. การป้องกันโรคซึมเศร้ากลุ่มเสี่ยง (Selective Depression Prevention) เป็นกิจกรรมที่เน้นการป้องกันภาวะซึมเศร้ากลุ่มเสี่ยง เช่น กลุ่มวัยรุ่นที่มีบิดา มารดาหรือพี่น้องเป็นโรคซึมเศร้า มีความเครียด หรือมีภาวะวิกฤตในชีวิต โดยจัดเป็นกิจกรรมที่เน้น ทักษะการจัดการกับความคิดที่บิดเบือน การปรับ โครงสร้างใหม่ และการเสริมสร้างทักษะการมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว ซึ่งระยะนี้จะเป็น การลดความรุนแรงของวัยรุ่นที่เริ่มมีภาวะซึมเศร้า ตั้งแต่ระยะเริ่มแรก เพื่อไม่ให้ภาวะซึมเศร้านั้น ยาวนานหรือรุนแรงมากขึ้น โดยการคัดกรองภาวะ สุขภาพจิตของวัยรุ่น เพื่อค้นหาวัยรุ่นที่มีอาการ ซึมเศร้าในระยะเริ่มแรก

3. การป้องกันโรคซึมเศร้ากลุ่มที่มีอาการซึมเศร้า (Indicated Depression Prevention) ทำได้โดยจัดกิจกรรมหรือโปรแกรม เพื่อช่วยเหลือหรือลดภาวะซึมเศร้าในวัยรุ่นที่มี อาการของภาวะซึมเศร้า แต่ยังไม่เข้าเกณฑ์ การวินิจฉัยโรคว่าเป็นโรคซึมเศร้า กิจกรรมที่ใช้ จึงต้องเน้นความเข้มข้นในการจัดการกับภาวะ ซึมเศร้าที่มากยิ่งขึ้น และทำจิตบำบัด หรือ การจัดการกับพฤติกรรมหรือปัญหาด้าน สัมพันธภาพ เช่น การทำกลุ่มบำบัดความคิดและ พฤติกรรม (CBT) การทำจิตบำบัดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (IPT) และการให้คำปรึกษา (Counseling)

อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร จึงมีความจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการป้องกันภาวะซึมเศร้าโดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งในชีวิตให้แก่บุคคลในวัยต่าง ๆ เพราะความเข้มแข็งในชีวิตหรือพลังสุขภาพจิตหรือความเข้มแข็งทางใจหรือความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) นั้น คือ ความสามารถหรือ ศักยภาพของบุคคลในการยืนหยัดอยู่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ท่ามกลาง

เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเครียดในชีวิต (Stressful Life Events) หรือ สถานการณ์อันเลวร้ายในชีวิต (Adversity of Life) พร้อมทั้งสามารถฟื้นตัวและผ่านพ้นไปได้ในเวลาอันรวดเร็ว จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงชีวิตไปในทางที่ดีขึ้น เติบโตและเข้าใจชีวิตมากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบ ของความแข็งแกร่งในชีวิตไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

I have (ฉันมี) เป็นแหล่งสนับสนุน ภายนอกที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง ในชีวิต เป็นการพัฒนาพื้นฐานความรู้สึกรับประกันและ ปลอดภัย

I am (ฉันเป็น) เป็นความเข้มแข็งภายใน ของแต่ละบุคคล เป็นพลังภายในบุคคลที่ทำให้ สามารถต่อสู้กับสถานการณ์ทุกข์ยากได้

I can (ฉันสามารถ) เป็นทักษะใน การจัดการกับปัญหาและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล บุคคลจะมีความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหา การควบคุมอารมณ์และมี แรงผลักดันต่าง ๆ ในทางที่ดี ความแข็งแกร่งในชีวิตจึงเป็นความสามารถ ที่ช่วยป้องกันและแก้ไขภาวะวิกฤตของชีวิต และ ช่วยไม่ให้ผู้ที่ประสบปัญหาในชีวิตต้องเผชิญกับ ความเครียด ความวิตกกังวล และภาวะซึมเศร้า

การประยุกต์ใช้หลักนิรณ 5 และหลักอานาปานสติในการป้องกันโรคซึมเศร้า

ในทางพระพุทธศาสนาพบว่า โรคซึมเศร้าเป็นโรคที่เกิดจากปัญหาทางจิตใจที่เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกขณะจิต เกิดขึ้นได้กับทุกคน ยกเว้นแต่พระอรหันต์เท่านั้นที่ไม่มีโรคทางใจหรือปัญหาทางจิตใจเบียดเบียน ตามนัยทางพระพุทธศาสนาโรคซึมเศร้ามีสาเหตุหรือลักษณะอาการจากนิรณ 5 และ มนุษย์สามารถใช้หลักพละ 5 ในการป้องกันโรคซึมเศร้าได้ ดังนี้

นิรณ 5

นิรณ 5 คือ สิ่งที่กั้นจิตไม่ให้ก้าวหน้าในคุณธรรม กั้นจิตไม่ให้บรรลุความดี เป็นอกุศลธรรมที่ทำให้จิตใจเศร้าหมอง ทำให้ปัญญาอ่อนกำลัง มี 5 ประการ ดังนี้ (ญัตติหัตถิ นิรุตติย, 2562)

1. กามฉันทะ คือ ความพอใจในกาม ความกำหนัด อาการแสดงออกของกามฉันทะ มีลักษณะอ่อนไหว ติดใจ หลงใหลง่าย
2. พยาบาท คือ ความอาฆาต ที่มีลักษณะกระด้าง มีความโกรธเข้าเจือในอารมณ์ มีความขุ่นเคือง และความคิดประทุษร้าย
3. ถีนมิทธะ คือ ความหดหู่ และเชื่องซึม
4. อุทธัจจกุกกุกจะ คือ ความคิดฟุ้งซ่านแห่งจิต ความไม่สงบแห่งจิต และภาวะที่รำคาญ ความเดือดร้อนใจ
5. วิจิกิฉา คือ ความเคลือบแคลง ความลังเลสงสัย

ตารางเปรียบเทียบ อาการของนิรณัม กับอาการโรคซึมเศร้า

ที่	นิรณัม	ลักษณะอาการ
1	กามฉันทะ	รู้สึกว่ามีใครรัก ไม่มีใครสนใจ มีปัญหาด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือบุคคลในครอบครัว การสูญเสียบุคคลสำคัญในชีวิต
2	พยาบาท	โกรธ มองโลกในแง่ร้าย มีความคิดในด้านลบ เชื่อว่ามีคนคอยกลั่นแกล้ง มีคนคิดร้าย มีคนจะมาทำร้าย
3	ถีนมิทธะ	อารมณ์เศร้า ความสนใจลดลง อาการอ่อนล้า หมดริ้วแรง นอนมากเกินไป เคลื่อนไหวช้า ซึม พูดน้อย เหม่อลอย เบื่อหน่าย
4	อุทธัจจกุกกุกจะ	รู้สึกกังวล หงุดหงิด นอนไม่หลับ จิตใจไม่อยู่นิ่ง กระวนกระวาย กระสับกระส่าย ลูกลี้ลูลอน ไม่มีสมาธิ
5	วิจิกิจฉา	ไม่สามารถตัดสินใจเรื่องใดได้ มองตนเองด้วยคุณค่า เห็นแต่ความผิดพลาดของตนเอง ความล้มเหลวของตนเอง มองไม่เห็นว่ามีใครจะช่วยได้ มองไม่เห็นทางออก มองไม่เห็นอนาคต

จากตารางเมื่อเทียบเคียงแล้วจะเห็นว่า ลักษณะอาการของโรคซึมเศร้า ไม่ว่าจะเป็นโรคซึมเศร้าในวัยรุ่น โรคซึมเศร้าในวัยทำงานและวัยสูงอายุนั้น มีลักษณะอาการที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน เช่น รู้สึกเศร้า สิ้นหวัง รู้สึกไม่มีค่า ด้อยค่าตนเอง ทานอาหารได้น้อยหรือมากเกินไป นอนไม่หลับ นอนน้อยหรือนอนมากเกินไป ฯลฯ หากวิเคราะห์ตามหลักนิรณัม 5 นั้นทำให้เข้าใจในลักษณะอาการพฤติกรรมและอารมณ์ของผู้ที่เป็นโรคซึมเศร้าได้

พละ

พละ ในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการพัฒนาพลังภายในจิตใจ เป็นกำลัง หรือธรรมอันเป็นกำลัง ซึ่งทำให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงดำรงอยู่ได้ในสัมปยุตตธรรมทั้งหลายอย่างไม่วันทไหว เป็นคุณธรรมที่ทำให้จิตใจเข้มแข็งไม่วันทไหวในอกุศลธรรมต่าง ๆ ได้แก่ ศรัทธา (ความเชื่อ) วิริยะ (ความเพียร) สติ (ความระลึกได้) สมาธิ (ความตั้งใจมั่น) และปัญญา (ความรู้ทั่วชัด) มีความหมายและรายละเอียด ดังนี้ (พระสมุห์บุญฤทธิ์ มหาบุญโญ, 2563)

1) ศรัทธาพละ หรือ ความเชื่อ หมายถึง กิริยาที่เชื่อ ความเชื่อมั่น ความเลื่อมใสยังเป็นพลังที่ก่อให้เกิดความเชื่อ เป็นความเชื่อที่มีเหตุผล มีความมั่นคง มั่นใจในตนเอง หรือความดีของสิ่งที่นับถือหรือปฏิบัติศรัทธาเป็นพลังอันดับแรกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ วัยรุ่นที่มีศรัทธาจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตน เชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ ทำให้เกิดพลังใจในการก้าวเดินไปข้างหน้า การมีศรัทธาที่แรงกล้า ส่งเสริมให้เกิดวิริยะพละตามมา

2) วิริยะพละ หรือ ความเพียร คือ ความเพียรชอบที่ควรประกอบให้มีในตน ความขะมักเขม้น ความบากบั่น ความชวนชวย ความเพียรพยายาม ความอดสาหะ ความอดทน ความ

มุ่งมั่นอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งฉันทะ หรือสัทธา การมีกำลังเป็นวิริยะพละได้ต้องไม่หวั่นไหวในความเกียจคร้าน โดยการปฏิบัติทำความเพียรติดต่อกันไม่หยุดหย่อน เมื่อทำความเพียรได้มาก ก็เกิดพลังมากขึ้น วัยรุ่นที่มีวิริยะ จะมีความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่หรืองานของตนเองด้วยความเพียรพยายาม อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

3) สติพละ หรือ ความระลึกรู้ได้หมายถึง การตามระลึก ความหวนระลึก ความไม่เลื่อนลอย ความไม่หลงลืม ผู้มีสติประกอบด้วยสติปัญญา เป็นเครื่องรักษาตนอย่างยิ่ง ระลึกรู้ถึงสิ่งที่ทำ คำที่พูด ที่แม่นยำได้พระโพธิญาณเถระ (หลวงพ่ocha สุทฺธโท) อธิบายว่า สติคือ ความระมัดระวังรู้อยู่ ว่า เรายืนทำอะไรอยู่ สติสัมปะชัญญะ คือรู้ตัวว่าเรา กำลังทำอะไรอยู่ และต้องประกอบด้วย ปัญญา หรือมีปัญญาเกิดร่วมด้วยเสมอ หน้าที่ของสติคือการดูแลหรือคอย กำกับจิต การพัฒนามีกำลังเป็นสติพละได้ต้องไม่หวั่นไหวในความประมาท คือมีความระลึกรู้ได้ที่พลังด้านทานมิให้ ความประมาทความเลินล่อยเกิดขึ้นได้ให้รู้ตัวอยู่เสมอในขณะที่คิด พูด ทำ ถ้าให้เล็ดลอดระมัดระวังข้อใดข้อหนึ่งแล้ว ปฏิบัติอย่างแท้จริง เรื่องเดียวกันนั้นที่เปลี่ยนคนได้สิ่งนั้นคือการมีสติขอให้สติเรื่องเดียวกันนั้น ชีวิตจะไม่มีพลาด ทุกครั้งที่เราต้องมานั่งน้ำตาไหล เสียอกเสียใจกับการกระทำของตนเอง มักจะเกิดตอนเราขาดสติ

4) สมาธิพละ หรือ ความตั้งมั่น หมายถึง ความมีจิตแน่วแน่ ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่ ความไม่ซัดส่าย ความไม่ฟุ้งซ่าน ความที่จิตไม่ซัดส่าย ความมีใจตั้งมั่นแน่วแน่ในกิจ ในสิ่งที่กำหนด สภาวะจิตเป็นอารมณ์เดียว หน้าที่ของสมาธิคือ การทำจิตให้ไม่ส่าย การพัฒนาเป็นสมาธิพละ คือมีสมาธิที่เป็นพลังด้านทานมิให้ความฟุ้งซ่าน เกิดขึ้นได้เป็นการฝึกจิตให้รวมเข้าสู่อารมณ์เดียว จิตไม่มีการ ฟุ้งซ่าน มีอาการสงบ แสดงว่ามีสติมีพละมากขึ้น

5) ปัญญาพละ หรือ ความรู้ทั่วชัด หมายถึง ความไม่หลงงมงาย ความรู้ทั่ว คือรู้ทั่วถึงเหตุถึงผล รู้อย่างชัดเจน รู้เรื่องบาปบุญคุณโทษ รู้สิ่งที่ถูกต้องตามความเป็นจริง รู้สิ่งที่ควรทำ ควรเว้น ปัญญาเป็นธรรมที่คอยกำกับ ศรัทธา เพื่อให้ความเชื่อประกอบด้วยเหตุผล ไม่ให้หลงเชื่ออย่างงมงาย ปัญญาทำให้เกิดขึ้นได้ 3 วิธีคือ โดยการฟัง โดยการคิดตรึกตรอง และ โดยการอบรมจิต การเจริญภาวนา

การประยุกต์ใช้หลักพละ 5 ในการป้องกันโรคซึมเศร้า

1) ศรัทธาพละ เปรียบเหมือนความเชื่อมั่น ความศรัทธา เชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง สามารถบำบัดรักษาจากอาการของโรคซึมเศร้าให้ดีขึ้นและหายขาดได้ โดยความเชื่อมั่นมักอาศัยวิธีการบำบัดรักษาทางการแพทย์ เช่น การให้คำปรึกษา การบำบัดด้วยวิธีการต่าง ๆ การทานยารักษาตามอาการ หรือวิธีการอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับอาการของแต่ละบุคคล

2) วิริยะพละ ความเพียรพยายาม ความอดทน ซึ่งตามอาการของผู้ป่วยโรคซึมเศร้า นั้น เมื่อมีอาการมักจะรู้สึกไม่มีความสุขในชีวิต ไม่อยากทำอะไร ไม่มีชีวิตชีวา หดเหี่ยวแรง ขาดแรงจูงใจและพลังบวกในการทำกิจกรรมหรือเป้าหมายต่าง ๆ ในชีวิต สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในตนเอง สร้างนิสัยในการดูแลตนเอง ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เสริมพลังอำนาจ ให้คำแนะนำและเชื่อมั่นว่าผู้ป่วยสามารถทำได้

3) สติพละ ความระลึกได้ ไม่หลงลืม ไม่เลื่อนลอย ในผู้ป่วยโรคซึมเศร้า มักมีสติไม่อยู่ตนเอง บางครั้งเหม่อลอย คิดนึกโทษตนเอง ด้อยค่าตนเอง สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกลมหายใจอย่างมีสติ กำหนดลมหายใจเข้าออก ฝึกการสังเกตความรู้สึกตนเอง ตระหนักรู้ในร่างกายตนเอง หากมีความคิดเชิงลบเกิดขึ้น ให้ตั้งสติรับรู้ว่าเป็นความคิด ไม่ใช่ความจริงและไม่มีตัวตน ฝึกการรับประทานอาหารอย่างมีสติ สังเกตรสชาติ รวมถึง การตั้งสติในกิจวัตรประจำวัน ให้ความสนใจในปัจจุบันมากกว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต

4) สมาธิพละ ความตั้งมั่น มีจิตใจแน่วแน่ ในผู้ป่วยโรคซึมเศร้า มักมีจิตใจฟุ้งซ่าน วุ่นวาย มีความคิดเชิงลบ ความสามารถในการจัดการกับปัญหาความเครียดได้น้อย สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกนั่งสมาธิ จดจ่ออยู่กับลมหายใจเข้าออก ฝึกการกำหนดรู้เป็นจุดยึดเหนี่ยวของจิต เมื่อตระหนักรู้ว่าจิตตนเองฟุ้งซ่าน อย่าตำหนิตนเอง แต่อ่อนโยนนำจิตกลับมาที่อารมณ์

5) ปัญญาพละ ความรู้ทั่วชัด ความไม่หลงงมงาย ปัญญาพละจะช่วยให้ผู้ป่วยโรคซึมเศร้า เข้าใจในตนเองมากขึ้น เข้าใจความทุกข์ว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งในชีวิต ไม่ใช่สิ่งผิดปกติหรือข้อบกพร่องของตนเอง พิจารณาหลักไตรลักษณ์ในชีวิตประจำวันว่าทุกอย่างนั้นล้วนมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอะไรคงทนถาวร การฝึกมองเห็นความคิดและอารมณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและดับไป ไม่ใช่ตัวตนและเรียนรู้การปล่อยวาง

บทสรุป

โรคซึมเศร้าเป็นภาวะผิดปกติทางอารมณ์ที่ส่งผลให้ผู้ป่วยรู้สึกเศร้าหรือสูญเสียความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน โดยสาเหตุหลักๆ มาจากปัจจัยทางชีวภาพ ปัจจัยทางสัมพันธภาพ และสังคม ซึ่งมีลักษณะอาการต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถสังเกตตนเองได้ใน 2 สัปดาห์ เช่น อารมณ์เศร้า ไม่มีความสุขในชีวิตประจำวัน น้ำหนักลด นอนไม่หลับ เฉื่อยชา อ่อนเพลียไม่มีเรี่ยวแรง ด้อยค่าในตนเอง ความสามารถที่ลดลง คิดอยากตาย มีความพยายามหรือวางแผนฆ่าตัวตาย ฯลฯ จึงมีแนวทางในการดูแลและการป้องกันผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสามารถแบ่งได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของโรคซึมเศร้าแต่ละบุคคล นอกจากแนวทางการดูแลและการป้องกันด้านต่าง ๆ แล้วยังสามารถประยุกต์ใช้หลักนิรโทษ 5 และหลักพละ 5 ในการป้องกันโรคซึมเศร้า เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบลักษณะอาการของโรคซึมเศร้ากับหลักนิรโทษ 5 และการนำหลักหลักพละ 5 มาใช้ในการ

ป้องกันโรคซึมเศร้า เพื่อให้เกิดการรับรู้อาการของโรคซึมเศร้า นำไปสู่การดูแลตนเองในชีวิตประจำวัน ป้องกันความเสี่ยงทำร้ายตนเองและกลับมาป่วยซ้ำ

เอกสารอ้างอิง

- กุลธร เจนพิทักษ์พงศ์. (2566). การศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะเสี่ยงการซึมเศร้าโดยวิธี 9Q ในผู้ป่วยโรคเรื้อรัง. เชียงรายเวชสาร : CHIANGRAI MEDICAL JOUR. ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 ธันวาคม, 122 – 131.
- เกษมสี สกฤษชัยสิริวิช. (2565). แนวทางการบรรเทาอารมณ์ 5 ในชีวิตประจำวัน. วารสารมหาจุฬานาค รพรรศน์, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม, 186 – 188.
- ณัฐหทัย นิรติชัย. (2562). พุทธธรรมกับการบำบัดโรคซึมเศร้า. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร. ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม. 303 - 317.
- พระสมุห์บุญฤทธิ์ มหาบุญโญ (ศรีวิชัย). (2563). หลักธรรมพละ 5 (ศรัทธาพละ) กับการเกื้อหนุนการ ปฏิบัติพระกรรมฐาน. Journal of Roi Kaensarn Academi, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม. 167 – 174.
- ภักจิรา ภูสมศรี. (2563). โรคซึมเศร้าปัญหาสุขภาพใกล้ตัว. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเชีย, ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม, 51-58.
- โรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์. (2568). “มารู้จักและหาวิธีรับมือกับภาวะซึมเศร้า สำหรับประชาชน” สืบค้นจาก <https://dmh-elibrary.org/items/show/> สืบค้นเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2568.
- สืบค้นจาก <https://e-thesis.mcu.ac.th/storage/> สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2568.
- สถาบันสุขภาพจิตเด็กและวัยรุ่นราชนครินทร์. (2561). แนวทางการดูแลวัยรุ่นที่มีภาวะซึมเศร้า. มพ ครั้งที่ 1). บริษัท ปิยอนด์ พับลิชชิง จำกัด.
- สมดี อนันต์ปฏิเวช และคณะ. (2565). การป้องกันภาวะซึมเศร้าในวัยรุ่น : การเสริมสร้างความ แข็งแกร่งในชีวิต. วารสารพยาบาลตำรวจ, ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม. 389 – 398.
- World Health Organization. (2025). โรคซึมเศร้า. สืบค้นจาก <https://www.who.int/news-room>. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2568.

การช่วยเหลือผู้อื่นกับการจัดการความเครียดและภาวะหมดไฟ

ของนักสังคมสงเคราะห์

HELPING OTHERS AND MANAGING STRESS AND BURNOUT

AMONG SOCIAL WORKERS

พีระยุทธ สุขสบายเจริญ^{1*}

^{1*}มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงบทบาทของนักสังคมสงเคราะห์ที่มีความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือและพิทักษ์คุ้มครองสิทธิของผู้ที่ประสบปัญหาในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ หรือผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคมต่าง ๆ งานสังคมสงเคราะห์ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจในมนุษย์ รวมถึงการเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง แต่อย่างไรก็ตาม การที่ต้องเผชิญกับปัญหาของผู้รับบริการ ที่มักเกี่ยวข้องกับความทุกข์ ความยากลำบาก และปัญหาของผู้คนอย่างต่อเนื่องยาวนาน อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเครียด และภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์ได้ หากไม่มีการดูแลตนเองอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: การช่วยเหลือผู้อื่น, ภาวะหมดไฟ, การจัดการความเครียด, นักสังคมสงเคราะห์

ABSTRACT

This article has the purpose the important role of social workers in providing assistance and protecting the rights of individuals facing various life challenges, including children, youth, the elderly, persons with disabilities, and those experiencing social problems. Social work requires not only professional knowledge and an understanding of human behavior, but also a deep sense of empathy toward others. However, the continuous exposure to clients' problems often involving suffering, hardship, and complex social issues can become a significant factor contributing to stress and burnout among social workers if proper self-care is not maintained.

Keywords: Helping others; Burnout; Stress management; Social workers

วิชาชีพนักสังคมสงเคราะห์: ผู้ให้การช่วยเหลือในสังคม

ตามพระราชบัญญัติวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ ให้ความหมายของวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ คือวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้และทักษะทางสังคมสงเคราะห์ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหามองบุคคล ครอบครัว กลุ่มชน หรือชุมชน เพื่อให้กระทำหน้าที่ทางสังคมและดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข (พระราชบัญญัติวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ พ.ศ. 2556)

นักสังคมสงเคราะห์ถือเป็นหนึ่งในวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ แม้ว่าในประเทศไทยอาชีพนักสังคมสงเคราะห์ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและและมีภาพตัวแทนเป็นการแจกของหรือการกุศล แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ล้วนมีทั้งทฤษฎี ทักษะ และหลักการในการปฏิบัติงานอันมีลักษณะเฉพาะตัว ที่มุ่งเน้นไปยังการพัฒนาคนให้เห็นคุณค่า ศักยภาพ และสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ ภายใต้ความซับซ้อนของปัญหาที่มีอยู่ภายในสังคม

สหพันธ์นักสังคมสงเคราะห์สากล (International Federation of Social Workers: IFSW) ได้นิยามว่า งานด้านสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มีการปฏิบัติงานมุ่งปรับเปลี่ยนคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคคล กลุ่ม หรือชุมชน โดยดำเนินการผ่านขั้นตอนและกระบวนการ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเสริมพลังให้แก่ผู้ใช้บริการ (IFSW:2568)

งานสังคมสงเคราะห์ เป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และ ศิลป์ทางสังคมสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคมให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (อภิญา เวชชัย:2564) ไม่ว่าจะเป็นความรู้ในทางวิชาการและทฤษฎีในศาสตร์ต่าง ๆ ในทางสังคม จิตวิทยา และพฤติกรรมมนุษย์ หลักการและกระบวนการสังคมสงเคราะห์ หรือกฎหมายและนโยบายสังคม หรืออื่น ๆ เพื่อใช้ในการประเมินปัญหา การวางแผนใช้ทรัพยากรทางสังคมให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า รวมถึงการใช้ทักษะต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการสื่อสาร การสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีการรับฟังผู้อื่นด้วยความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคม อีกทั้งต้องคำนึงจริยธรรมและมาตรฐานทางวิชาชีพ โดยนักสังคมสงเคราะห์จะต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่การปรับวิธีการช่วยเหลือให้เหมาะกับแต่ละบุคคลและบริบทเพื่อให้การช่วยเหลือได้อย่างตรงจุดและเหมาะสมต่อสภาพปัญหาของแต่ละบุคคล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือการรับฟังและเข้าใจถึงปัญหาอย่างลึกซึ้ง โดยมีเป้าหมายของหลัก คือช่วยเหลือ พัฒนาคุณภาพของบุคคล ครอบครัว กลุ่ม และชุมชน อีกทั้งส่งเสริมความเป็นธรรมทางสังคมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ลดปัญหาความเดือดร้อนและความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมไปถึงการเสริมสร้างสวัสดิภาพของคนในสังคม (อภิญา เวชชัย:2564)

นักสังคมสงเคราะห์ เป็นผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพที่ได้รับการฝึกฝนเพื่อช่วยเหลือผู้คนและชุมชนที่เผชิญกับปัญหาในชีวิตประจำวัน หัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานไม่ใช่การแจกของหรือให้การสงเคราะห์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการทำงานร่วมกับมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้พวกเขาได้รับสวัสดิการสังคม และสิทธิที่พึงมีพึงได้ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์และจุดแข็งในตนเอง

นักสังคมสงเคราะห์เป็นวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้สามารถเผชิญกับปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยยึดหลักสิทธิมนุษยชน และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บทบาทนักสังคมสงเคราะห์ไม่ได้เพียงแค่ทำงานกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ แต่ยังเกี่ยวข้องกับความเข้าใจพลวัตของสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอมาเป็นตัวแปรในการปฏิบัติงาน นักสังคมสงเคราะห์จึงต้องทำความเข้าใจต่อสภาพสังคมในหลายมิติเพื่อใช้ในการรับมือกับผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย อีกทั้งงานสังคมสงเคราะห์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตหรือความเป็นความตายของผู้รับบริการพอ ๆ กับแพทย์ นักสังคมสงเคราะห์หลายคน โดยเฉพาะผู้ที่จัดการกับปัญหาที่รุนแรง เช่น ความรุนแรงในครอบครัว การทารุณกรรมเด็ก หรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต้อบาดแผลทางจิตใจ อาจเผชิญกับภาวะความเครียดในระยะยาวและภาวะหมดไฟจากการทำงานได้ (Michelle Risser:2567)

การที่ต้องเผชิญและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องวิจารณ์ญาณเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่นักสังคมสงเคราะห์ต้องเผชิญ ซึ่งการตัดสินใจในหลาย ๆ อย่างเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะนั่นหมายถึงผลกระทบที่สำคัญต่อชีวิตของบุคคล (กิตติพัฒน์ นนทปัทมกุล: 2567) ดังนั้นการตัดสินใจหรือการวางแผนให้การช่วยเหลือของนักสังคมสงเคราะห์จึงต้องมีการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน ซึ่งอาจนำมาซึ่งสถานะของความเครียด อีกทั้งการเห็นอกเห็นใจถึงแม้จะเป็นหัวใจของงานสังคมสงเคราะห์ แต่สิ่งสังคมมักคาดหวังเกินจริงว่านักสังคมสงเคราะห์ต้องเข้าใจทุกเรื่องทุกความรู้สึกและอดทนกับทุกสถานการณ์ภายใต้สถานะจิตใจที่เข้มแข็งปราศจากความโกรธหรือเสียใจ และเป็นกำลังให้แรงสนับสนุนทางอารมณ์เสมอต่อผู้รับบริการ แต่น้อยคนในสังคมจะรับรู้ได้ว่าการต้องรองรับอารมณ์ที่หนักโดยไม่มีพื้นที่ในการระบายหรือขอบเขตที่ชัดเจนของนักสังคมสงเคราะห์ก็นำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์หรือภาวะหมดไฟได้อย่างรวดเร็ว

ภาวะหมดไฟและความเหนื่อยล้าจากงานสังคมสงเคราะห์

ภาวะหมดไฟ burnout syndrome เป็นภาวะที่เกิดจากความเครียดเรื้อรังในบริบทของการทำงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าทางอารมณ์และร่างกาย โดยกำหนดองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน 1.ความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นภาวะที่บุคคลรู้สึกหมดพลังทางจิตใจและอารมณ์ ขาดทรัพยากรภายในที่จะรับมือกับความต้องการทางอารมณ์ในงาน และรู้สึกว่าตนเองถูกผลักดันเกินขีดความสามารถ 2.การลดคุณค่าของตนเอง (Depersonalization) เป็นการพัฒนาทัศนคติเชิงลบต่อผู้อื่น โดยเฉพาะผู้รับบริการหรือเพื่อนร่วมงาน การมองผู้อื่นเป็นเพียงวัตถุมากกว่าบุคคล หรือการแสดงความเป็นชาและเฉื่อยชาทางอารมณ์ 3.ความรู้สึกว่าตนเองขาดประสิทธิภาพ (Reduced Personal Accomplishment) มีการประเมินตนเองในทางลบ รู้สึกไร้ความสามารถในการทำงาน ขาดความภาคภูมิใจในผลงานที่ทำหรือรู้สึกว่าทำไม่ได้ดีพอ (ดาวชมพู นาคะวิโร: 2564)

จากการวิจัยศึกษาที่ผ่านมาพบว่า มีนักสังคมสงเคราะห์ร้อยละ 75 เคยประสบกับภาวะหมดไฟในการทำงานในช่วงหนึ่งตลอดการประกอบอาชีพอาชีพ ในระหว่างช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 มีนักสังคม

สงเคราะห์ร้อยละ 41.2 ประสบภาวะหมดไฟอย่างรุนแรงขึ้น และนักในสังคมสงเคราะห์ร้อยละ 67 เคยพิจารณาที่จะลาออกจากการเนื่องจากภาวะหมดไฟ และพบว่าร้อยละ 52.7 ของนักสังคมสงเคราะห์ประสบกับปัญหาทางด้านสุขภาพจิตจากการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึง แสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานสังคมสงเคราะห์กับภาวะหมดไฟ (Casebook Editorial Team : 2567)

สำหรับนักสังคมสงเคราะห์ ภาวะหมดไฟอาจเกิดขึ้นเร็วและหนักกว่าอาชีพอื่น เพราะต้องอยู่ท่ามกลางเรื่องราวทุกข์ยากของผู้รับบริการอยู่เป็นประจำ ภาวะหมดไฟ (Burnout) คือสภาวะอ่อนล้าทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ อันเกิดจากความเครียดเรื้อรังที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยเฉพาะงานที่มีความกดดันสูง และต้องใช้พลังใจอย่างมาก เช่น งานด้านการบริการสังคม การช่วยเหลือผู้ประสบปัญหา หรือการทำงานกับกลุ่มเปราะบาง

ซึ่งผลกระทบจากภาวะดังกล่าว มีได้หลายประการ เช่น การทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลง ไม่มีสมาธิสัมพันธ์ภาพต่อเพื่อนร่วมงานที่ลดลง ขาดงานบ่อย มีอาการเหนื่อยเพลียเรื้อรัง นอนไม่หลับ จนไปถึงมีภาวะซึมเศร้า โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานลักษณะที่ต้องเผชิญกับความเครียด ความกดดัน มีภาระงานที่หนักมากเกินไป รวมไปถึงบุคคลไม่สามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ (ดาวชมพู นาคะวิโร:2564)

นักสังคมสงเคราะห์ (Social Workers) เป็นหนึ่งในวิชาชีพที่มีความเสี่ยงสูงต่อภาวะหมดไฟ เนื่องจากลักษณะเฉพาะของงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือผู้อื่น โดยต้องเผชิญกับความทุกข์ ความเจ็บปวดของผู้ประสบปัญหาโดยตรง (Michelle Ratcliff:2567) อีกทั้งการทำงานกับผู้ให้บริการส่วนใหญ่ที่มักเป็นกลุ่มเปราะบาง เช่น เด็กถูกทารุณกรรม ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้ง คนเร่ร่อน และความเครียดจากการตัดสินใจต่อการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของผู้อื่น นอกจากนี้การรับรู้ความเจ็บปวดของผู้อื่นก็อาจส่งผลกระทบต่อนตนเอง อันเกิดจากการได้ยินเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์สะเทือนขวัญหรือทุกข์ทรมานซ้ำแล้วซ้ำเล่า

นักสังคมสงเคราะห์ต้องใช้เวลาและพลังงานในตัวเองจำนวนมากในการเข้าถึงปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ชีวิตความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์ และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ใช้บริการ นักสังคมสงเคราะห์จึงต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังอย่างใส่ใจ เปิดใจต่อความหลากหลาย และปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของผู้ใช้บริการในแต่ละราย สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความเครียดในระยะยาวและทำให้เกิดภาวะหมดไฟที่อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง และรู้สึกท้อแท้หรือหลีกเลี่ยงงานของตนเอง (Michelle Risser:2567)

สาเหตุของภาวะหมดไฟในนักสังคมสงเคราะห์ มีได้หลากหลายประการทั้งในแง่ของการทำงาน ที่มักจะพบเห็นว่ามีภาระงานหนักเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณของอัตรากำลัง เมื่อมีจำนวนผู้รับบริการมากขึ้น แต่ในหน่วยงานที่บริการหลายแห่งยังคงพบว่าจำนวนของนักสังคมสงเคราะห์ที่ให้การช่วยเหลือที่น้อย ซึ่งส่งผลทำให้นักสังคมสงเคราะห์ในจำนวนมากจึงต้องทำหลายหน้างานพร้อม ๆ กัน (Elka Pinson:2567)

การรับฟังปัญหาหนัก ๆ ของผู้รับบริการ เป็นอีกสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์ การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเห็นอกเห็นใจและเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายของผู้รับบริการ มากเกินไปอาจส่งผลให้นักสังคมสงเคราะห์มีการรับความทุกข์ของผู้อื่นเก็บไว้ในใจได้โดยไม่รู้ตัว ซึ่งส่งผลให้มีการสะสมเป็นเวลานานและนำมาสู่ภาวะความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Elka Pinson:2567) อีกทั้งบ่อยครั้ง สภาพปัญหาส่วนใหญ่ของผู้รับบริการ มักมีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์รุนแรง หรือไม่ก็ความสูญเสีย หรือ การถูกล่วงละเมิด ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ของสภาพปัญหาดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นกับนักสังคมสงเคราะห์โดยตรง แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าบางครั้งนักสังคมสงเคราะห์เองก็อาจรู้สึกเหมือนเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ที่ได้ฟังอย่างไม่รู้ตัวได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและอาจมีผลเสียกับผู้รับบริการที่มีปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสาเหตุนี้เป็นอีกสาเหตุ ที่นำมาสู่ภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์ได้อย่างมาก หรือในกรณีที่ให้การช่วยเหลือต่อผู้บริการที่ ประสบปัญหาที่หนัก ซึ่งบางครั้งอาจจะมีข้อจำกัดหลาย ๆ อย่างในการให้ความช่วยเหลือในแต่ละครั้ง และ เหนือการควบคุม เช่น ปัญหาของผู้รับบริการที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ระบบในองค์กรและขั้นตอนในการดำเนินงานที่ ล้าหลังและล่าช้า ที่พบเห็นโดยมากคือในระบบราชการ ซึ่งเป็นอันเกินขอบเขตความสามารถที่จะทำได้ ใน บางครั้งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดของนักสังคมสงเคราะห์ที่อาจรู้สึก ว่า ทำดีแค่ไหนก็ไม่พอ หรือ รู้สึกไม่สามารถช่วยใครได้อย่างเต็มที่ นั่นก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความท้อแท้ หมดพลังใจ และลดทอนต่อ คุณค่าของตนเอง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถ หรือรู้สึกว่างานที่ ทำอยู่ไม่มีความหมายได้

นักสังคมสงเคราะห์มักจะเป็นสิ่งแรกเมื่อพูดถึงการรับมือกับปัญหาความทุกข์ของผู้คน ด้วยเหตุนี้ สังคมจึงมีความคาดหวังที่สูงต่อนักสังคมสงเคราะห์ในแง่ต่าง ๆ และผลมีโดยตรงที่สอดคล้องภาวะหมดไฟ ใน การปฏิบัติงาน โดยความคาดหวังที่ว่านักสังคมสงเคราะห์ต้องเป็นผู้ให้และต้องเข้มแข็งอยู่ตลอดเวลาเพื่อ ช่วยเหลือผู้ที่ประสบปัญหา มาจากการที่สังคมมักมองนักสังคมสงเคราะห์โดยมีภาพแทนคือบุคคลที่เต็มไปด้วย ความเมตตา มีพลังทางจิตใจที่มาก และมีความสามารถในการรับมืออารมณ์ทางด้านลบของผู้อื่นได้อยู่ เสมอ ภาพจำนี้ทำให้ผู้คนคาดหวังว่านักสังคมสงเคราะห์ต้องช่วยทุกคนได้ มีความอดทน และความเห็นอก เห็นใจตลอดเวลา ความคาดหวังนี้จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญสร้างแรงกดดัน ที่ส่งผลต่อภาวะความเครียดของ ตนเอง หรือในสังคมที่หลายปัญหา มีความซับซ้อน และมักเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง และ วัฒนธรรม แต่สังคมก็ยังมักคาดหวังว่านักสังคมสงเคราะห์ต้องหาทางช่วยให้ได้ แม้ในสถานการณ์ที่ไม่ สามารถควบคุมได้ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด นโยบายของรัฐบาล หรือแม้แต่อัตราค่าจ้างของนักสังคมสงเคราะห์ ที่ปฏิบัติงาน การเป็นผู้ประสานงานทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงสภาวะการทำงานที่เป็นจริง ก็เป็นผลทำให้นัก สังคมสงเคราะห์ถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่หลายอย่างพร้อมกันในหลาย ๆ ครั้ง แม้บางส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับ การขับเคลื่อนเชิงโครงสร้าง แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่านักสังคมสงเคราะห์ไม่สามารถแก้ปัญหาในระดับโครงสร้าง สังคมใหญ่ ๆ ได้เพียงลำพัง ความคาดหวังเกินจริงนี้จึงเพิ่มความเหนื่อยหน่ายทางจิตใจได้ อีกทั้งจริยธรรม ทางด้านจริยธรรมทางด้านวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ก็เป็นอีกหนึ่งตัวแปร จะเห็นได้ว่านักสังคมสงเคราะห์มี

มาตรฐานด้านจริยธรรมต่อการทำงานในหลายด้าน เช่น การเคารพศักดิ์ศรีความมนุษย์ การรักษาความลับ การให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นธรรมและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ใช้บริการ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและไร้ความลำเอียง จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นเป็นนัยได้ว่าสังคมเองมีคาดหวังว่านักสังคมสงเคราะห์ต้องเป็นแบบอย่างของความถูกต้องและดีงาม แต่อีกแง่หนึ่งก็เป็นเหมือนเครื่องเตือนใจที่ให้นักสังคมสงเคราะห์มีความกดดัน เนื่องจากต้องคำนึงถึงและรักษาถึงจริยธรรมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความคาดหวังของสังคมที่สูงเกินจริงหรือขาดความเข้าใจในข้อจำกัดของบทบาทนักสังคมสงเคราะห์ จึงเป็นอีกปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความรู้สึกทางลบที่มีต่อการปฏิบัติงาน การกดดันต่อตัวเองของนักสังคมสงเคราะห์ ความเครียดที่เรื้อรัง ความรู้สึกท้อแท้และหมดกำลังใจซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้เกิดภาวะหมดไฟ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์ ได้ส่งผลกระทบต่อบุคคลในหลายมิติทั้งต่อนักสังคมสงเคราะห์เองและผู้รับบริการและอื่น ๆ (Michelle Ratcliff:2567) ผลกระทบที่มีต่อนักสังคมสงเคราะห์ที่เป็นผู้ปฏิบัติและรับผลกระทบโดยตรงต่อจากภาวะหมดไฟ โดยเฉพาะความต่อเจตใจ เช่น ความเสี่ยงต่อการเป็นภาวะซึมเศร้า ความวิตกกังวล สุขภาวะทางกายก็อาจจะแย่งลงจากการที่พักผ่อนได้ไม่เพียงพอ มีลาออกจากงานหรือเปลี่ยนสายอาชีพ หรือไม่อยากที่จะทำงาน ในแง่ผลกระทบที่มีผลต่อผู้รับบริการ จากภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์อาจเกิดผลกระทบทำให้ได้รับความช่วยเหลือที่ล่าช้าหรือไม่เต็มประสิทธิภาพ บางครั้งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินหรือวางแผนช่วยเหลือ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และผู้รับบริการเองก็อาจจะแย่งลงได้ อีกทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อองค์กรที่อาจส่งผลให้นักสังคมสงเคราะห์มีการลาออกและมีอัตราเปลี่ยนงานสูง (Ginny Bartolone:2565)

แนวทางป้องกันและรับมือภาวะหมดไฟ

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันผู้คนยังมีการละเลยถึงการให้ความสำคัญต่อสภาวะจิตใจและอารมณ์ รวมถึงความเหนื่อยล้าที่นำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงานได้เป็น ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการดูแลตนเองในระยะ ซึ่งนักสังคมสงเคราะห์ก็เป็นหนึ่งในนั้น (Michelle Ratcliff:2567) การที่นักสังคมสงเคราะห์ให้ความสำคัญต่อแนวทางป้องกันและรับมือภาวะหมดไฟจึงเป็นอีกหนทางหนึ่งที่สามารถ ลดความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพจิตใจ อันมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานได้ วิธีจัดการความเครียดของนักสังคมสงเคราะห์มีได้หลายลักษณะ จัดการความเครียดที่เหมาะสมซึ่งหากนักสังคมสงเคราะห์มีความผ่อนคลายก็จะส่งผลทำงานประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากลดความเสี่ยงต่อความเครียดที่สะสมมายาวนาน

การที่นักสังคมสงเคราะห์รับงานมากเกินไปไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ แต่ยังทำให้เกิดภาวะเหนื่อยล้าทางจิตใจ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการทำงานหนักเกินไปโดยไม่ให้เวลากับการดูแลฟื้นฟูตัวเอง นอกจากจะให้นักสังคมสงเคราะห์มีประสิทธิภาพในการให้การช่วยเหลือได้ลดลง ยังอาจส่งผลกระทบต่อจิตใจและความสมดุลในชีวิตส่วนตัวด้วย การรู้จักจำกัดจำนวนของผู้รับบริการที่รับผิดชอบจะช่วยให้ นักสังคมสงเคราะห์สามารถจดจ่อกับแต่ละกรณีได้อย่างเต็มที่ หรือการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ที่สามารถจัดการ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดความเครียดและทำให้สามารถดูแลตัวเองได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้รับบริการและนักสังคมสงเคราะห์เอง

หนึ่งในข้อสำคัญของนักสังคมสงเคราะห์ที่ควรระวังคือการทำงานมักเข้ามาปะปนกับชีวิตส่วนตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การรับฟังปัญหาของผู้คนที่มีความทุกข์มากมายอาจทำให้ความทุกข์เหล่านั้นส่งผลกระทบต่อจิตใจของนักสังคมสงเคราะห์ เมื่อไม่มีการแยกแยะระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างชัดเจน (Elka Pinson:2567) การสร้างขอบเขตในการแยกงานออกจากชีวิตส่วนตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้นักสังคมสงเคราะห์สามารถใช้เวลาในการพักผ่อน การใช้เวลากับกิจกรรมที่ชื่นชอบ หรือการใช้เวลากับครอบครัวหรือเพื่อน ๆ จะช่วยเติมเต็มกำลังใจให้กับนักสังคมสงเคราะห์ได้ เพราะการดูแลตัวเองเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เพียงเพื่อสุขภาพที่ดีของตนเอง แต่ยังเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงทางอารมณ์ที่มากขึ้น ซึ่งการดูแลตัวเองไม่ได้เป็นเพียงการพักผ่อนหรือการออกกำลังกาย แต่ยังรวมถึงการรักษาสุขภาพทางจิตใจที่มั่นคงและสมดุล การหาวิธีจัดการกับความเครียด เช่น การทำสมาธิ การพูดคุยกับคนที่เข้าใจ หรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพจิตเมื่อมีความเครียดหรือสภาวะผิดปกติทางจิตใจ ล้วนมีบทบาทในการรักษาความสามารถในการช่วยเหลือผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่สำคัญอีกข้อคือนักสังคมสงเคราะห์ต้องยอมรับในตนเองว่าเราไม่สามารถที่จะช่วยเหลือทุกคนได้ อย่างตรงไปตรงมาว่าตัวของนักสังคมสงเคราะห์เองก็มีขีดจำกัดของงานทำให้ไม่สามารถช่วยเหลือทุกคนได้เสมอไป นักสังคมสงเคราะห์จำเป็นต้องตระหนักและยอมรับว่าแม้ว่าตั้งใจเต็มที่ แต่ก็ไม่ใช่ทุกอย่างจะสมบูรณ์แบบได้เสมอไป เนื่องจากการช่วยเหลือนั้นจะเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับบริการ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ยอมรับการให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือในการแก้ปัญหาแบบก้าวไปด้วยกัน อีกทั้งในบางกรณีแม้ว่านักสังคมสงเคราะห์จะพยายามอย่างเต็มที่ แต่หากผู้รับบริการยังไม่พร้อมหรือไม่ต้องการการช่วยเหลือ ผลลัพธ์ที่ตามมาอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้และไม่ได้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความล้มเหลวของนักสังคมสงเคราะห์ อีกทั้งปัญหาทางสังคมมักมีหลายมิติ และเป็นปัญหาที่ฝังลึกมาอย่างยาวนาน เช่น ความยากจน ความเหลื่อมล้ำ ความรุนแรงในครอบครัว ระบบกฎหมาย หรือแม้แต่โครงสร้างสังคม ที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อผู้ประสบปัญหา และปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่ใหญ่ ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในระยะเวลาอันสั้นหรือโดยบุคคลเพียงคนเดียว การคาดหวังว่าต่อตนเองของนักสังคมสงเคราะห์ว่าต้องแก้ปัญหาทุกอย่างอาจนำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และภาวะหมดไฟได้ในที่สุด

บทสรุป

ในวิชาชีพสังคมสงเคราะห์อันเต็มไปด้วยความทุ่มเทและการช่วยเหลือผู้อื่นที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยาก การต่อสู้กับปัญหาทางสังคม และอารมณ์ของผู้รับบริการอาจทำให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าและเครียด จนในบางครั้งอาจพัฒนาไปสู่ภาวะหมดไฟของนักสังคมสงเคราะห์ และสิ่งดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความอ่อนแอหรือความล้มเหลวในการให้ความช่วยเหลือ แต่เป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่านักสังคม

สงเคราะห์เองต้องการการดูแลเช่นกัน การตระหนักรู้ถึงดูแลจิตใจ และการพักผ่อนที่เหมาะสม เมื่อภาระงานมากเกินไป จะช่วยป้องกันและทำให้นักสังคมสงเคราะห์เกิดการรับมือต่อสภาวะความเครียดได้อย่างถูกวิธี และช่วยให้นักสังคมสงเคราะห์สามารถให้การช่วยเหลือต่อผู้อื่นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมั่นคงต่อไป โดยการสร้างความเข้าใจว่านักสังคมสงเคราะห์ก็เป็นมนุษย์เหมือนทุกคนในสังคม

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพัฒน์ นนทปัทมกุล. (2567). ปรัชญาและแนวคิดสังคมสงเคราะห์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ม.ป.ท.
- ดาวชมพู นาคะวิโร. (2564). burnout syndrome ภาวะหมดไฟจากการทำงาน. Rama channel ขับเคลื่อนสังคมไทยให้มีสุขภาพดี. <https://www.rama.mahidol.ac.th/ramachannel/gallery/burnout-syndrome/>. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 พ.ย.2568.
- พระราชบัญญัติวิชาชีพสังคมสงเคราะห์. (2556). ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 130 ตอนที่ 8ก, หน้า 1.
- อภิญญา เวชยชัย. (2564). การทบทวนความรู้ หลักการและวิธีการทำงานสังคมสงเคราะห์ [สไลด์ PowerPoint]. https://dcy.go.th/public/mainWeb/file_download/1661760782432-109577459
- Casebook (2024) . Social Worker Burnout Rate: Stats and Tips. <https://www.casebook.net/blog/social-worker-burnout-rate-stats-and-tips/>. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2568.
- Ginny Bartolone (2022). How Are Social Workers Trained to Avoid Burnout?. <https://resources.noodle.com/articles/social-work-burnout/#:~:text=Social%20work%20burnout%20is%20very,rate%20of%2075%20percent.%22>. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2568.
- International Federation of Social Workers.Global Definition of Social Work (2025). Global Definition of Social Work. https://www-ifsw-org.translate.goog/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=tc. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 พ.ย.2568.
- Michelle Ratcliff (2024). Social Workers, Burnout, and Self-Care. PubMed Central. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10987033/>. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 พ.ย. 2568.
- Michelle Risser (2024). Social Worker Burnout: Signs, Causes, & How to Cope. Choosingtherapy. <https://www.choosingtherapy.com/social-worker-burnout/>. สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พ.ย. 2568.

Elka Jacobs-Pinson (2024). 15+ Social Work Burnout Statistics. Crown counseling.
<https://crowncounseling.com/statistics/social-worker-burnout-statistics/>. สืบค้นเมื่อวันที่
25 พ.ย. 2568.

การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการดูแลสุขภาพคนพิการ
ทางการเคลื่อนไหวและร่างกาย
CARING FOR THE HEALTH AND EMPOWERMENT OF PERSONS
WITH MOBILITY AND PHYSICAL DISABILITIES

หนึ่งฤทัย ผาระกรณ์^{1*}

Nuengruethai Pharakan^{1*}

^{1*}มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

^{1*}Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Email nuengruethaipharakan@gmail.com

บทคัดย่อ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการสำคัญในการดูแลสุขภาพคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือร่างกาย เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีความเป็นอิสระและสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้อย่างมีคุณภาพ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในการดูแลสุขภาพคนพิการทางการเคลื่อนไหว โดยเน้นมิติด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว บุคลากรสุขภาพ และสังคม รวมถึงการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเข้าถึงบริการสุขภาพและการใช้ชีวิตประจำวัน การดูแลสุขภาพที่ยึดหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต ลดภาวะพึ่งพิง และส่งเสริมศักยภาพของคนพิการให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรี

คำสำคัญ: การเสริมสร้างพลังอำนาจ, คนพิการทางการเคลื่อนไหว, การดูแลสุขภาพ, คุณภาพชีวิต, การมีส่วนร่วม

ABSTRACT

Empowerment is a crucial process in the healthcare of persons with physical or mobility disabilities, aiming to promote individual independence and enhance their ability to control their own lives with quality. This academic article aims to analyze the concepts, principles, and approaches of empowerment in the context of healthcare for persons with physical disabilities, focusing on physical, psychological, social, and environmental dimensions. The study, based on a conceptual review,

found that effective empowerment requires the active participation of the individual, family, healthcare professionals, and society. This also includes the necessary modification of the environment to facilitate access to health services and daily living. Healthcare founded on the principle of empowerment contributes to improving quality of life, reducing dependency, and fostering the potential of persons with disabilities to live with dignity.

Keywords: Empowerment, Physical Disabilities, Healthcare, Quality of Life, Participation

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาด้านคนพิการที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการรายงานว่า ในปี 2568 จำนวนคนพิการที่ได้รับการขึ้นทะเบียน ณ วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2568 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,261,154 คน ภาคที่มีความพิการมากที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 861,472 คน รองลงมาคือภาคเหนือ มีจำนวน 513,178 คน ภาคกลางจำนวน 483,561 คน และภาคใต้จำนวน 291,600 จากสถิติดังที่กล่าวมานั้นพบว่า คนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือร่างกายเป็นคนพิการที่มีจำนวนมากที่สุดจากจำนวนของคนพิการทั้งหมด (กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ, 2568)

คนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือร่างกายเป็นกลุ่มคนพิการทางการเคลื่อนไหวที่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวัน อันเป็นผลมาจากความบกพร่องหรือการสูญเสียความสามารถในการเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น แขน ขา มือ หรือข้อต่อ ซึ่งอาจทำให้การเคลื่อนไหวลำบาก ความบกพร่องนี้อาจมีระดับตั้งแต่เล็กน้อยไปจนถึงรุนแรง และมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ทั้งแต่กำเนิด โรคภัย หรือการบาดเจ็บ คนพิการทางการเคลื่อนไหวมีปัญหาทางด้านร่างกายทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำรงชีวิตมากขึ้น รวมถึงด้านจิตใจและด้านอื่น ๆ ด้วย (พรนภา เจริญสันต์, 2553) คนพิการส่วนใหญ่มีอาการท้อแท้และหมดกำลังใจ เนื่องจากไม่สามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ ซึ่งเกิดจากการขาดประสบการณ์ ขาดความมั่นใจ และขาดการเรียนรู้ปรับตัวในชีวิต ขาดผู้ช่วยเหลือทางสุขภาพ ไม่กล้าไปในที่สาธารณะ ไม่กล้าแสดงออกถึงความต้องการการดูแล ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงระบบบริการทางสุขภาพ (ปรีดา สังข์สว่าง, 2554)

ในอดีตการดูแลสุขภาพคนพิการมักเน้นเพียงการรักษาทางการแพทย์และการฟื้นฟูสมรรถภาพทางกายภาพเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเชื่อว่าคนพิการมีศักยภาพในการจัดการชีวิตของตนเองและควรได้รับการสนับสนุนให้สามารถตัดสินใจและควบคุมสุขภาพของตนเองได้

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดสำคัญของการปฏิบัติงานตามแนวนุชนิยามสมัยใหม่ในหลายสาขาอาชีพ เช่น การให้คำปรึกษาเสริมพลังอำนาจตามแนวสตรีนิยม จิตวิทยาชุมชน พหุวัฒนธรรมนิยมและงานสังคมสงเคราะห์ (Fox, Prilleltensky, & Austin, 2009) แต่ละสาขาอาชีพจะมีกลุ่มการปฏิบัติงานที่มีมุมมองว่าการเสริมพลังอำนาจแตกต่างกัน บางกลุ่มถือว่าอำนาจเป็นแกนกลางของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตมนุษย์ โดยมีจุดเน้นที่กรอบการวิเคราะห์ทางสังคมการเมืองหรืออัตลักษณ์ของกลุ่มคนในสังคมที่มีอำนาจมากหรือน้อย การเข้าถึงหรือไม่เข้าถึงแหล่งทรัพยากรความไม่เท่าเทียมของสังคม ความเข้มแข็งของบุคคลหรือชุมชน และการเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตผ่านกระบวนการสร้างความมุ่งมั่นของการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Zimmerman, 2000) บางกลุ่มเน้นการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคลให้เขาสามารถควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้ ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงถึงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (Chandola, Kuper, Singh-Manoux, Bartley, & Marmot, 2004) บางกลุ่มเน้นที่กลไกของอำนาจที่ไม่เท่าเทียมของสังคมและจะต้องเคลื่อนไหวจากผู้มีอำนาจน้อยที่เป็นฐานรากของสังคมเพื่อสร้างความยุติธรรมทางสังคม (Freire, 1970/2000; Goodman et al., 2004)

การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงไม่ใช่เพียงแค่การให้ความรู้หรือทักษะ แต่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ การเข้าถึงทรัพยากร และการมีส่วนร่วมในสังคม

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อการดูแลสุขภาพคนพิการทางการเคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการและแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การทำความเข้าใจสถานการณ์ของคนพิการในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม หรือจิตใจ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมและเป็นธรรม อันจะช่วยให้คนพิการสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ และมีบทบาทในสังคมอย่างภาคภูมิ ในฐานะพลเมืองที่มีคุณค่า เช่นเดียวกับบุคคลอื่น เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องนี้ยิ่งขึ้น จึงต้องเข้าใจประเด็นต่างๆ ดังนี้

ความหมายของความพิการ

คนพิการ หมายความว่า บุคคลซึ่งมีข้อจำกัดในการปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคม เนื่องจากมีความบกพร่องทางการเห็น การได้ยิน การเคลื่อนไหว การสื่อสาร จิตใจ อารมณ์ พฤติกรรม สติปัญญา การเรียนรู้หรือความบกพร่องอื่นใด ประกอบกับมีอุปสรรคในด้านต่างๆ และมีความจำเป็นเป็นพิเศษที่จะต้องได้รับความช่วยเหลือ ด้านหนึ่ง ด้านใด เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือเข้าไปมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างบุคคลทั่วไป (พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550, 2550).

ความพิการทางการเคลื่อนไหวหรือทางร่างกาย ได้แก่ ๑) ความพิการทางการเคลื่อนไหว หมายถึง การที่บุคคลมีข้อจำกัดในการปฏิบัติกิจกรรม ในชีวิตประจำวันหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นผลมาจากการมีความบกพร่องหรือการสูญเสียความสามารถของอวัยวะ ในการเคลื่อนไหว ได้แก่ มือ เท้า แขน ขา อาจมาจากสาเหตุอัมพาต แขนขาอ่อนแรง แขนขาขาด หรือภาวะเจ็บป่วยเรื้อรังจนมีผลกระทบต่อการทำงาน มือ เท้า แขน ขา ๒) ความพิการทางร่างกาย หมายถึง การที่บุคคลมีข้อจำกัดในการปฏิบัติกิจกรรมในชีวิตประจำวันหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นผลมาจากการมีความบกพร่องหรือความผิดปกติของศีรษะ ใบหน้า ลำตัว และภาพลักษณ์ภายนอกของร่างกายที่เห็นได้ อย่างชัดเจน (ประกาศกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2555)

ความหมายของการเสริมพลังอำนาจคนพิการ

การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) มีรากเหง้ามาจากสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำไม่เป็นธรรม มีการกดขี่ ครอบงำของผู้ที่มีอำนาจเหนือหรือมีทรัพยากรมาก กระทำต่อผู้ที่มีอำนาจน้อยหรือผู้ขาดแคลน ทรัพยากรจนตกอยู่ในภาวะยากลำบาก ทุกข์ยากหรืออ่อนแอจากการถูกเบียดขับด้วยอัตลักษณ์ชายขอบที่สังคมตีตราจนไม่มีพลังอำนาจ ในการควบคุมชีวิตของตนเองต้องพึ่งพิงผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา นั้น Robert Adams 2003 ได้ค้นคว้าย้อนกลับไปประวัติการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ พบว่าการเสริมพลังอำนาจมีรากฐานที่พัฒนามาจากกระบวนการกลุ่มช่วยเหลือตนเอง (Self-help Group) และยาวนานมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 และแพร่หลายกว้างขวางขึ้นในปี 2000 แนวคิดการเสริมพลังอำนาจ เริ่มพัฒนาตั้งแต่ระดับปรัชญา แนวคิดทฤษฎีกรอบการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่เป็นรูปธรรมหลายงานวิจัย ยืนยันว่าผลการเสริมพลังอำนาจมีทั้งในระดับบุคคลระหว่างบุคคลและสังคมการเมือง การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาตอบสนองต่อยุค post modern ที่เน้นความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์และพหุวัฒนธรรม เพราะการเสริมพลังอำนาจใช้ได้ทั้งในระดับปัจเจกและระดับกลุ่มหรือส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับสังคมการเมือง

ความหมายของการเสริมพลังอำนาจมีหลากหลายนัยยะ ทั้งในด้านของแนวคิดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองจนสามารถค้นหาพลังอำนาจและความเข้มแข็งในตนเองหรือในด้านกระบวนการพัฒนาตนเองของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือชุมชนให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงความคิด การกระทำของตนเองหรือเกิดการเคลื่อนไหวที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการเสริมพลังอำนาจในหลายระดับตั้งแต่ระดับส่วนบุคคล กลุ่ม ครอบครัว ชุมชนจนถึงระดับโครงสร้างที่หมายถึง การมีส่วนร่วมผลักดันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิตสำนึกทางการเมือง วัฒนธรรม เป็นต้น (อภิญญา เวชยชัย, 2555)

ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ เป็นหลักการที่นักสังคมสงเคราะห์พึงตระหนักในการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์จุลภาค การประเมินที่ส่งเสริมสนับสนุนการให้คุณค่าของผู้ใช้บริการ การค้นหาศักยภาพความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ใช้บริการ ซึ่งผู้ใช้บริการไม่เคยรู้มาก่อน เพื่อเป็นการสร้างความนับถือในตนเอง การดึงความสามารถศักยภาพของผู้ใช้บริการออกมา เพื่อให้ผู้ใช้บริการรู้สึกภาคภูมิใจใน

ตนเอง เห็นคุณค่าและพลังในตัวเองเป็นการเพิ่มคุณค่า เพิ่มพลังอำนาจให้กับผู้ใช้บริการได้เกิดความรู้สึกเชิงบวก และนำไปสู่การปรับวิธีคิดของผู้ใช้บริการจากการพึ่งพาคนอื่นให้ไปสู่การพึ่งพา (ระพีพรรณ คำหอม, 2555, น. 100)

การเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งภายในบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดพลังระหว่างกัน เป็นการสนับสนุนให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถ ในการควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตของตนเองได้ การมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจอย่างอิสระ รวมถึงสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติพัฒนาตนเอง เกิดความเชื่อมั่นและนับถือตนเองตระหนักรู้ในคุณค่าความสามารถแห่งตน การเกิดการยอมรับ มีความพึงพอใจ มีความสุขและสามารถพึงพอใจในชีวิตของตนเอง (ศรีสุตา เจียรรัตน์, 2550)

กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

กระบวนการเสริมพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มสามารถควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้มิใช่เพียงแค่การมีกลไกการปรับตัวต่อสถานการณ์ปัญหาในชีวิตแต่เป็นการต่อสู้กับสถานการณ์ที่เบียดขับให้ไว้ตัวตน ต้องดิ้นรนไม่ยอมรับสถานการณ์เหล่านั้นด้วยการตั้งคำถามค้นหาทางเลือกอื่นๆ ที่เหมาะสมและชีวิตเต็มไปด้วยความหวังของการเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังอำนาจบุคคล(Personal Empowerment) เป็นกระบวนการคุมชะตาชีวิตของคนที่สัมพันธ์กับบริบท และสถานการณ์ทางสังคม กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยยืนยันว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นคุณลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองเช่นเดียวกับการมีแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายนอกสนับสนุนให้ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความมุ่งมั่นและเชื่อว่าศักยภาพ และความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองหล่อหลอมให้เกิดความมั่นใจที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ การเสริมพลังอำนาจต้องดำเนินการในระบบนิเวศหรือสภาวะแวดล้อมของผู้ใช้บริการ ไม่มีใครสามารถกระทำการเสริมพลังอำนาจตามลำพังอย่างเดียวยาวได้ การรวมกลุ่มและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และชุมชน เป็นการเสริมสร้างพลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนาจในตนเองและพลังของกลุ่ม นอกจากนี้กระบวนการเสริมพลังอำนาจมิใช่การดำเนินการตามขั้นตอนใด หากแต่เป็นการผสมผสานร่วมกันของกระบวนการย่อยๆ ตั้งแต่การเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ การฟังด้วยหัวใจหรือการฟังอย่างลึกซึ้ง การปลุกจิตสำนึกเพื่อการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญห กระบวนการเหล่านี้เสริมสร้างพลัง และการเรียนรู้ภายในตัวบุคคลจนสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและสังคมได้ (Lord and Hutchison, 1993)

ขั้นตอนการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวคิดแบบพลวัต (Dynamic Concepts) ในการพัฒนาความรู้และทักษะภายในบุคคล เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เริ่มต้นด้วยกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา ค้นหาศักยภาพของตนเองภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และนำศักยภาพที่มีไปปรับใช้ในการวางแผนเผชิญกับปัญหาและแก้ไข บุคคลจะกระทำและแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รับรู้พลังอำนาจและศักยภาพของตนเองในการจัดการและควบคุมสถานการณ์ต่างๆ

ท้ายที่สุดจะเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ อยู่บนพื้นฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Gibson, 1995)

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาสภาพการณ์จริง (Discovering reality) เป็นการที่ให้ผู้คคลค้นหาและยอมรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับตนเอง ซึ่งอาจมีการตอบสนองใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การตอบสนองด้านอารมณ์ (Emotional responses) เมื่อเกิดปัญหาอาจเกิดความวิตกกังวลไม่ยอมรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น แต่เมื่อได้เปลี่ยนวิธีการคิด จะรู้สึกดีขึ้นและมีความหวัง มีกำลังใจค้นหาปัญหา สาเหตุที่เกิดขึ้นตามสภาพที่เป็นจริง สามารถหาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. การตอบสนองด้านสติปัญญาการรับรู้ (Cognitive responses) เมื่อรู้สึกสูญเสียความมั่นใจ บุคคลจะต้องหาความรู้ให้ได้มากที่สุด จากขอความช่วยเหลือจากผู้มีความรู้ จากผู้มีประสบการณ์ คล้ายคลึงกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเชื่อมั่น ใช้ข้อมูลจากการแสวงหาจากแหล่งต่างๆ มาใช้ช่วยตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสามารถมีชีวิตรอยู่ได้อย่างปกติสุข

3. การตอบสนองด้านพฤติกรรม (Behavioral response) ขั้นตอนนี้ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากความรู้หาได้จากแหล่งต่าง ๆ จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำให้รู้ปัญหาที่แท้จริง เริ่มเปลี่ยนความคิดทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของตนเอง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้นั้น ๆ ได้

การนำแนวคิดการค้นพบสภาพการณ์จริงในการดูแลสุขภาพของคนที่การทางการแพทย์เป็นการให้คนพิจารณาปัญหาและการแก้ไขด้วยตนเอง เกิดการยอมรับปัญหาที่แท้จริงของตนเอง พร้อมทั้งต้องหาความรู้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความคิด เกิดความเข้าใจที่จะแก้ปัญหาได้ เป็นการตอบสนองทางด้านอารมณ์ ด้านสติปัญญาและด้านพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical reflection) การค้นพบปัญหาต้องทบทวนปัญหาอย่างรอบคอบ เพื่อจะได้เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา เมื่อคนที่การทางการแพทย์เกิดความรู้สึกคับข้องใจ ในการดูแลสุขภาพของตนเองสามารถหาความรู้ หรือขอคำปรึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น ทำให้รู้สึกมีพลังอำนาจในการควบคุมตนเอง มีความคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากการไร้ความสามารถของตนเอง จะพยายามหาทางเลือกในการปฏิบัติ เกิดความรู้สึกมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจ นำไปสู่การเลือกปฏิบัติที่เหมาะสมและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การนำแนวคิดการสะท้อนคิดอย่างมีวิจารณญาณมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจคนที่การทางการแพทย์ เป็นการคิดทบทวนอย่างรอบด้าน หาความรู้เมื่อรู้สึกไม่เข้าใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองทั้งความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจในการปฏิบัตินั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติ (Taking charge) ในขั้นตอนนี้ คนพิการต้องตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง ถ้ามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่น เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อควบคุมและแก้ไขปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกิดการยอมรับตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติที่คงประสิทธิภาพ (Holding on) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในระยะนี้เมื่อเกิดปัญหาผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะแก้ไขปัญหาเมื่อนำวิธีการที่เลือกใช้ไปปฏิบัติแล้วเกิดผลสำเร็จ และรู้สึกมีความมั่นใจ มีพลัง มีความสามารถ มีอำนาจในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อตนเองได้และคงไว้ซึ่งพฤติกรรมการแก้ปัญหาสำหรับใช้ครั้งต่อไป เมื่อพบปัญหาสามารถย้อนกลับไปในวงจรของการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

หลักการเสริมพลังอำนาจในการดูแลสุขภาพคนพิการ

กระบวนการเสริมพลังอำนาจในการดูแลสุขภาพคนพิการ (Empowerment) คือ การทำให้คนพิการมีศักยภาพในการตัดสินใจและจัดการสุขภาพตนเอง โดยผ่านการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ (Self-efficacy), การเข้าถึงทรัพยากร (Resources), การมีส่วนร่วมในสังคม (Social Participation), และการพัฒนาทักษะชีวิต (Life Skills) เพื่อลดอุปสรรคในการเข้าถึงบริการสุขภาพ และส่งเสริมให้พวกเขาใช้ชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ

การให้ความรู้และข้อมูล

การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้เป็นพื้นฐานสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คนพิการควรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะสุขภาพของตนเอง ทางเลือกในการรักษา และบริการที่มีอยู่ ข้อมูลควรนำเสนอในรูปแบบที่หลากหลายตามความต้องการ เช่น เอกสารอักษรเบรลล์ สื่อภาพ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง

บุคลากรทางการแพทย์ควรส่งเสริมให้คนพิการเห็นศักยภาพและความสามารถของตนเอง โดยการให้กำลังใจ ชื่นชมความพยายาม และสร้างประสบการณ์สำเร็จในการจัดการสุขภาพ การใช้แนวทางเชิงบวก (Strength-Based Approach) ที่มองจุดแข็งและศักยภาพแทนที่จะมุ่งเน้นแต่ข้อจำกัดจะช่วยสร้างความมั่นใจ

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ

หลักการสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือการให้คนพิการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของตนเอง ซึ่งรวมถึงการร่วมวางแผนการรักษา การกำหนดเป้าหมายการฟื้นฟู และการประเมินผลการดูแล บุคลากรทางการแพทย์ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษามากกว่าการเป็นผู้บังคับหรือตัดสินใจแทน

การพัฒนาทักษะการจัดการตนเอง

การฝึกทักษะ Self-Management เป็นสิ่งสำคัญ เช่น การจัดการอาการปวด การดูแลตนเองในชีวิตประจำวัน การใช้อุปกรณ์ช่วยเหลือ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คนพิการที่มีทักษะเหล่านี้จะสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างอิสระมากขึ้นและลดภาวะพึ่งพิง

การสร้างเครือข่ายสนับสนุน

การมีเครือข่ายสนับสนุนทั้งจากครอบครัว เพื่อน กลุ่มคนพิการด้วยกัน และชุมชนมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ กลุ่มสนับสนุนระหว่างคนพิการ (Peer Support Groups) มีประโยชน์อย่างมากในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และเรียนรู้กลยุทธ์การเผชิญปัญหาจากผู้ที่เคยประสบสถานการณ์คล้ายคลึงกัน

การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและไม่มีอุปสรรคเป็นหลักการสำคัญ ซึ่งครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (การออกแบบอาคาร ยานพาหนะ) สิ่งอำนวยความสะดวก (อุปกรณ์ช่วยเหลือ เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก) และสภาพแวดล้อมทางสังคม (ทัศนคติ นโยบาย กฎหมาย)

แนวทางปฏิบัติในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระดับบุคคล

การประเมินความต้องการและเป้าหมาย ควรเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการ ศักยภาพ และเป้าหมายของคนพิการแต่ละคน โดยใช้เครื่องมือประเมินที่เหมาะสม เช่น แบบประเมินคุณภาพชีวิต แบบประเมินความเชื่อมั่นในตนเองและการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวางแผนการดูแลแบบมีส่วนร่วม ร่วมกับคนพิการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่เป็นรูปธรรม วัดผลได้ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล แผนการดูแลควรยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

การส่งเสริมการออกกำลังกายและกิจกรรมบำบัด จัดโปรแกรมการออกกำลังกายและกิจกรรมบำบัดที่เหมาะสมกับสภาพร่างกายและความสนใจของแต่ละคน กีฬาและกิจกรรมนันทนาการไม่เพียงช่วยปรับปรุงสมรรถภาพทางกายแต่ยังสร้างความมั่นใจและโอกาสในการพบปะสังสรรค์

การใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือ แนะนำและฝึกการใช้เทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น รถเข็น อุปกรณ์ช่วยเหลือในการทำกิจวัตรประจำวัน แอปพลิเคชันสุขภาพ และอุปกรณ์สื่อสารที่เหมาะสม เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มความเป็นอิสระและคุณภาพชีวิต

ระดับครอบครัว

การให้ความรู้แก่ครอบครัว จัดอบรมและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในครอบครัวเกี่ยวกับการดูแลและการสนับสนุนที่เหมาะสม โดยเน้นการส่งเสริมความเป็นอิสระมากกว่าการทำแทนหรือปกป้องมากเกินไป

การสร้างความสะดวกระหว่างการสนับสนุนและความเป็นอิสระ ครอบครัวควรเรียนรู้ที่จะให้การสนับสนุนที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป โดยส่งเสริมให้คนพิการทำกิจกรรมด้วยตนเองเท่าที่สามารถทำได้

การดูแลสุขภาพจิตของผู้ดูแล ครอบครัวและผู้ดูแลเองก็ต้องการการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตและการคลายความเครียด การจัดบริการพักผ่อน (Respite Care) และกลุ่มสนับสนุนผู้ดูแลมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของการดูแล

ระดับบุคลากรและองค์กรสุขภาพ

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดการอบรมบุคลากรสุขภาพในเรื่องหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสาร การดูแลแบบองค์รวม และความเข้าใจในมิติทางสังคมของความพิการ

การปรับปรุงระบบบริการ พัฒนาระบบการให้บริการที่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Patient-Centered Care) โดยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน เพิ่มความยืดหยุ่น และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและให้เกียรติคนพิการ

การสร้างความร่วมมือสหสาขาวิชาชีพ จัดทีมสหสาขาวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัด นักสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ เพื่อให้การดูแลแบบองค์รวมและครอบคลุมทุกมิติ

การพัฒนาเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติ จัดทำคู่มือ แนวทางปฏิบัติ และเครื่องมือประเมินที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจในคนพิการทางการเคลื่อนไหว

ระดับชุมชนและสังคม

การสร้างการรับรู้และเปลี่ยนทัศนคติ จัดกิจกรรมรณรงค์และให้ความรู้แก่สังคมเพื่อลดการตีตรา และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับคนพิการ สื่อมวลชนควรนำเสนอภาพลักษณ์เชิงบวกของคนพิการและเน้นศักยภาพมากกว่าข้อจำกัด

การพัฒนาชุมชนเข้าถึงได้สำหรับทุกคน ส่งเสริมการออกแบบสากล (Universal Design) ในอาคารสถานที่สาธารณะ และการขนส่ง เพื่อให้คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้เท่าเทียมกับคนทั่วไป

บทสรุป

บทสรุป

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนพิการทางการเคลื่อนไหวหรือร่างกายในด้านการดูแลสุขภาพเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมหลายมิติ ตั้งแต่การพัฒนาความรู้และทักษะของคนพิการเอง การปรับเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงการพัฒนาระบบบริการและนโยบายสาธารณะที่สนับสนุนสิทธิและโอกาสของคนพิการอย่างแท้จริง

หัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือการยอมรับว่าคนพิการเป็นผู้เชี่ยวชาญในชีวิตของตนเองและมีความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับสุขภาพของตนเอง บทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายคือการสร้างสภาพแวดล้อม เครื่องมือ และโอกาสที่จะช่วยให้คนพิการสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เมื่อคนพิการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง พวกเขาจะไม่เพียงแต่มีสุขภาพที่ดีขึ้น แต่ยังสามารถมีส่วนร่วมในสังคมอย่างเต็มที่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเป็นแบบอย่างที่เราสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

ข้อเสนอแนะ

1. การกำหนดให้การดูแลสุขภาพของคนพิการเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานและจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก

2. การจัดทำแนวทางด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจคนพิการและความเท่าเทียม (Disability Equality Training) ในหลักสูตรการศึกษาของบุคลากรทางการแพทย์ทุกสาขา

การดูแลสุขภาพคนพิการทางการแพทย์จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงได้ก็ต่อเมื่อมีการผนวก การเสริมสร้างพลังอำนาจเข้าไปเป็นแกนหลัก การเปลี่ยนจาก "การรักษา" เป็น "การเป็นหุ้นส่วนในการดูแลสุขภาพ" จะช่วยให้คนพิการไม่เพียงแต่มีสุขภาพกายที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ มีศักดิ์ศรีและเป็นอิสระ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาสังคมที่ครอบคลุม

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2550). พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ

ชีวิต คนพิการ พ.ศ. 2550. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 51 ก.

กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ สถานการณ์คนพิการ (31 ตุลาคม 2568)

<https://dep.go.th/images/uploads/files/Dashboard102568.pdf>

ประกาศกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่องประเภทและหลักเกณฑ์ความพิการ พ.ศ.2555

(2555,26 กรกฎาคม) ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 129 ตอนพิเศษ 199 ง. หน้า 22-23

ปรีดา สังข์สว่าง. (2554). การศึกษาสถานการณ์ ปัญหาและความต้องการในการบริการฟื้นฟูสมรรถภาพคน

พิการของสถานอนามัยในจังหวัดนครปฐม. วารสารวิทยาลัยราชสุดา,7(10), 79-92.

พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550. (2550). ราชกิจจานุเบกษา, 124(61 ก). 8.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2556.

- พรนภา เจริญสันต์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนพิการทางกายและการเคลื่อนไหวในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลเวชปฏิบัติชุมชน, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มิ่งขวัญ คงเจริญ. (2556). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้. วารสารการวิจัย มสศ, 7(2), 133-160.
- ระพีพรรณ คำหอม. (2555). หลักการและกระบวนการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์จุฬาลงกรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรีสุตา เจียรรัตน์. (2550). การพัฒนาแนวปฏิบัติทางคลินิกเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ดูแล ผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพยาบาลศาสตร์.
- อภิญา เวชชัย. (2555). การเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Chandola, T., Kuper, H., Singh-Manoux, A., Bartley, M., & Marmot, M. (2004). The effect of control at home on CHD events in the WhitehallIII study: Gender differences in psychosocial domestic pathways to social inequalities in CHD. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1501–1509.
- Fox, P. D. R., Prilleltensky, I., & Austin, S. (2009). *Critical psychology: An introduction* (2nd ed.). London, England: Sage
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the oppressed*. New York, NY: Continuum.
- Gibson, C. H. (1995). The process of empowerment in mothers of chronically ill children. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1201-1210.
- Lord and Hutchison. (1993). The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12(1), 5-22.
- Mahar, J., et al. (2020). Health promotion and well-being for people with physical disabilities: A scoping review of empowering strategies. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 950–963.
- Ripat, J., & Woodgate, R. L. (2012). The experience of living with a physical disability: an integrative review. *Disability and Rehabilitation*, 34(23), 1983–1995.

- Wallerstein, N. (2006). What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health? *Health Promotion International*, 21(Suppl 1), 154–165.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum.



THE^{5th} National Academic Conference and 2nd International Academic Conference PROCEEDINGS

MBUISC
NIAC
2026

จัดทำโดย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน