



แนวทางการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5
เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล
GUIDELINES FOR EMPOWERING EDUCATIONAL LEADERS BASED
ON THE FIVE VESARAJJAKARANA-DHAMMA PRINCIPLES TO DEVELOP
EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS LEARNING ORGANIZATIONS
IN THE DIGITAL ERA

สมิทธิรักษ์ จันทรักษ์^{1*}, กุณทิญา จิรติวราช², วงษ์สิริ เรืองศรี¹, เรงวิษณุ นิลโคตร³
Smithirak Jantarak^{1*}, Koontiya Chiratiwatawat², Wongsiri Rueangsri¹ Reongwit Nilkote³

¹นักวิชาการอิสระ นนทบุรี ประเทศไทย

¹Independent Scholar, Nonthaburi, Thailand

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ นนทบุรี ประเทศไทย

²Faculty of Business Administration, Rajapruk University, Nonthaburi, Thailand

³คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี ประเทศไทย

³Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

*Corresponding author E-mail: smithirak@gmail.com

Received 5 March 2025; Revised 22 June 2025; Accepted 27 June 2025

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์: ยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและรูปแบบการทำงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หนึ่งในแนวทางสำคัญ คือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการประยุกต์ใช้หลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เน้นความมีเมตตา ความเสียสละ ความจริงใจ การประพฤติดี และการมีวิสัยทัศน์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และความต้องการในการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 และเสนอแนวทางการเสริมศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยคาดว่าจะประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาในปัจจุบัน อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้หลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย: การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี การศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้วิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.92 ประชากร จำนวน 3,500 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางเครจซ์และมอร์แกน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้สถานที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่มในการศึกษา เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์การคัดเลือก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า และนำเสนอเชิงพรรณนา



ผลการวิจัย: พบว่า 1) สถานการณ์และความต้องการการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ช-กรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.57) และ 2) แนวทางการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2.1) การส่งเสริมการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาองค์กร 2.2) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ 2.3) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.4) การสร้างการมีส่วนร่วม และ 2.5) การพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา: การศึกษาเรื่อง “การเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5” ถือเป็นบทความที่อยู่ในกลุ่มการประยุกต์ใช้หลักพระพุทธศาสนา เพราะเป็นการประยุกต์ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารจัดการในบริบทของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการนำหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 ได้แก่ ศรัทธา ศีล พาหุสัจจะ วิริยารัมภะ และปัญญา ซึ่งล้วนเป็นองค์ธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงพุทธ มาประยุกต์กับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุป: การวิจัยนี้มุ่งการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์ชกรณธรรม 5 คือ ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ ศีล รักษากายวาจาให้เรียบร้อย พาหุสัจจะ ความเป็นผู้ศึกษามาก วิริยารัมภะ ปรารถนา ความเพียร และปัญญารอบรู้สิ่งที่ควรรู้ เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยเน้นการบูรณาการหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

คำสำคัญ: การเสริมศักยภาพ, หลักเวสาร์ชกรณธรรม, ภาวะผู้นำ, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ยุคดิจิทัล

Abstract

Background and Objectives: In the digital era, information and communication technology plays a crucial role in transforming lifestyles and work practices across all sectors. Educational institutions must adapt to these changes by evolving into learning organizations that are responsive to rapid change. One key approach to achieving this is by strengthening the leadership capacity of school administrators through the application of the Five Vesarajjakarana-Dhamma principles-moral guidelines that emphasize compassion, selflessness, sincerity, ethical conduct, and visionary thinking. This research aims to examine the current situation and needs concerning to enhancing the leadership capabilities of school administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma principles. It also seeks to propose strategies for developing these capabilities to enable effective organizational transformation in the digital age. The findings are expected to contribute to the development of management models that are well-suited to the contemporary educational context and promote the integration of moral leadership principles into school administration.

Methodology: This was a mixed-methods research study with a quantitative approach. The research tool used was a five-level rating scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.92. The population consisted of 3,500 people, and the sample size was 346, determined using the Krejcie and Morgan table. The sample was selected through stratified random sampling, with the location of the educational institutions serving as the stratification factor. The statistical methods used in the research included mean, standard deviation, and ranking for prioritization. For the qualitative aspect, group discussions were conducted. The research instrument was a semi-structured interview. The key informants were experts and educational administrators, totaling 9 individuals, selected through purposive sampling based on specific criteria. The data were analyzed using content analysis and



validated through triangulation techniques, including data, researcher, and theory. The findings were presented using descriptive analysis.

Main Results: Research Findings: 1) The situation and the need to enhance the capacity of educational administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital age were found to be at a high level ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.57), and 2) The approaches for empowering educational administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital age included: 2.1) Promoting the integration of Buddhist principles in organizational development; 2.2) Supporting the use of learning technologies; 2.3) Promoting lifelong learning; 2.4) Fostering participation, and 2.5) Developing and adapting to changes.

Involvement to Buddhaddhamma: The study titled on “enhancing the potential of educational administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles” is categorized under Applied Buddhism, as it applies core Buddhist teachings to the field of educational management in the digital era. In particular, it focuses on the application of the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles: *Saddhā* (Faith), *Sīla* (Good Conduct; Morality), *Pāhusacca* (Great Learning), *Vīryārambha* (Exertion; Energy), and *Paññā* (Wisdom; Understanding) which are fundamental virtues that support Buddhist leadership. These principles are integrated with the concept of the Learning Organization, aiming to foster school administrators' ability to lead institutions that are adaptive, knowledge-based, and capable of continuous improvement in response to rapid technological and societal change.

Conclusions: This research aims to enhance the capacity of educational administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles, which include: *Saddhā* believe in what should be believed, *Sīla* preserving the body and speech in a proper manner, *Pāhusacca* being a person who studies much, *Vīryārambha* great and constant diligence and attention, and *Paññā* possessing wisdom and knowing what should be known. It serves as a key guideline for developing educational institutions into learning organizations in the digital age, with an emphasis on integrating Buddhist principles into management.

Keywords: Empowerment, Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles, Leadership, Learning Organization, Digital Era

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในองค์กรการศึกษาไม่อาจพึ่งพาเพียงความรู้และทักษะทางวิชาการแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป เนื่องจากสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตของทั้งผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความพร้อมในหลายมิติ เช่น การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การเพิ่มพูนองค์ความรู้ การส่งเสริมสัมพันธภาพในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Goleman, 1995) เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้



สถานศึกษาสามารถก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่มีความยั่งยืนและปรับตัวได้ดีในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดเห็น ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จัดการกับความเครียดและความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีวิจรรย์ญาณในสถานการณ์ที่ท้าทาย (Salovey & Mayer, 1990) นอกจากนี้ การเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารยังมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ความร่วมมือกับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลไทยที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ นโยบาย “การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัล” ซึ่งได้รับการผลักดันจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยเน้นการจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารเชิงนวัตกรรม และการขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันยังมีสถานศึกษาหลายแห่งที่ขาดการพัฒนาในด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยเฉพาะการเสริมศักยภาพด้านการบริหารจัดการ (Solovic, 2007) ซึ่งส่งผลให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ผู้บริหารยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ใช้เทคนิคแบบเดิม โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความไม่สมดุลในด้านนี้ทำให้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและปรับตัวได้ในยุคดิจิทัลกลายเป็นเรื่องที่ทำนาย นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารบางคนขาดการเตรียมพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีและการบริหารองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย การเสริมศักยภาพทักษะในรูปแบบใหม่ ๆ ของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสถานศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียนอย่างรักก็ตาม ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษายังคงเผชิญกับ ความท้าทายหลากหลายประการ โดยเฉพาะการขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการในยุคใหม่ เช่น การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอน และการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้บริหารบางส่วนยังขาดความรู้และความเข้าใจในการบริหารเชิงนวัตกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และขาดทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ในการบริหารบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำหรือการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่ยังขาดการเชื่อมโยงแนวคิดทางจริยธรรมและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ “หลักเวชารัชชกรณธรรม 5” ซึ่งประกอบด้วย ศรัทธา (ความศรัทธา) ศีล (ความมีระเบียบวินัยทางจริยธรรม) พาหุสัจจะ (ความรู้รอบรู้) วิริยารัมภะ (ความเพียรพยายาม) และปัญญา (การใช้ปัญญาในการพิจารณา) ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง



จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยให้สามารถออกแบบแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน และส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และความต้องการการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักเวชารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล และศึกษาแนวทางการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวชารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบ Explanatory Sequential Design ซึ่งมีลำดับขั้นตอนเริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณก่อน แล้วจึงดำเนินการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อต่อยอด วิเคราะห์ และอธิบายผลจากข้อมูลเชิงปริมาณให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ เครื่องมือที่ใช้วิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.92 ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการ ครู ครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา บุคลากรทางการศึกษา เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและบุคลากรสนับสนุน จำนวน 220 โรงเรียน จำนวน 3,500 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 346 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซี่และมอร์แกน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นจากสถานที่ตั้งของโรงเรียน (ในเขตเมืองและนอกเขตเมือง) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และบริบทของโรงเรียน โดยวิธีนี้ช่วยให้การสุ่มตัวอย่างมีความครอบคลุม และเป็นตัวแทนที่เหมาะสมของประชากรเป้าหมาย โดยใช้สถานที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการจัดลำดับความสำคัญ ด้านการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่มในการศึกษา เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน เป็นการเลือกแบบเจาะจงโดยมีเกณฑ์การคัดเลือก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า คือ ด้านข้อมูล นักวิจัย และทฤษฎี และนำเสนอเชิงพรรณนา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หลักเวชารัชชกรณธรรม 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร (Documentary Research) จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) รวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จากข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Source) ในหนังสือวิทยานิพนธ์บทความทางวิชาการและงานวิจัยอื่น ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบการวิจัย และได้กรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบของการศึกษาค้นคว้าให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ นำองค์ประกอบและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัยฉบับร่าง โดยใช้แบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามหลักปาณิกธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามหลักการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม (Srisa-ard, 2011) ประกอบด้วย 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ และอายุ และตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องการเสริมศักยภาพ



มีลักษณะแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert, 1967) มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวชารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบประเมินเพื่อหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruence Index) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหามากกว่า 0.80 ขึ้นไป (Kanjawasee, 2016) หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ คือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวชารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนดเป็นเนื้อหาและแนวคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินเพื่อหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับโครงสร้างแนวคิดหลัก จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ คือ 1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์การบริหารการศึกษา และ 3) ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอย่างน้อย 3 ปี ซึ่งได้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตลอดจนตรวจเช็คความครอบคลุมของคำถาม และความชัดเจนของการใช้ภาษา การตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ มีมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินว่าประเด็นต่าง ๆ ที่พิจารณามีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ตามวิธีการของ โรวินลลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hambleton) (Kanjawasee, 2016) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรงทางเนื้อหาสูงกว่า 0.80 ขึ้นไป ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ผ่านการ IOC หาคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha Coefficient Cronbach) (Cronbach, 1990) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยข้อคำถามที่จะนำไปใช้ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้เท่ากับ 0.89 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงเพื่อเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามมาทำสำเนาให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เตรียมเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล
2. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม แล้วส่งคืนผู้วิจัยในเวลากำหนด ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แบบสอบถามคืน จำนวน 346 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนพบว่า มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ แล้วดำเนินการจัดทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล คือ 1) วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 2) วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) ใช้สูตรคำนวณด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI_{modified}) โดยใช้สูตร PNI_{modified} (Wongwanit, 2019) ในการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวชารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น



องค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแปลผลเพื่อนำเสนอตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

ขั้นตอนที่ 6 การศึกษาเชิงคุณภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการพัฒนาแบบสอบถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีการปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ การเก็บข้อมูลจะใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยให้สามารถสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เข้าร่วมที่มีประสบการณ์หรือมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ตามประเด็นที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง และหลากหลาย ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ตามประเด็นหลักที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ได้ใช้ ซอฟต์แวร์ NVivo เป็นเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อความแม่นยำและเป็นระบบ ผู้วิจัยใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ซึ่งช่วยในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Podhisita, 2016) และเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการศึกษาแนวทางการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์จขรรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มีดังนี้

1. การเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์จขรรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ปรากฏผลการศึกษา ดัง Table 1

Table 1 The mean, standard deviation, and levels of respondents' opinions on study the situation and the need for empowering educational administrators based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital age.

(n = 346)									
Dimension		Current State			Desired State			PNI _{modified}	Rank
		$\bar{X}$	S.D.	Interpretation	$\bar{X}$	S.D.	Interpretation		
1	Saddhā: Faith; Confidence	3.83	0.80	Moderate	4.54	0.83	Highest	0.0344	5
2	Sīla: Good Conduct; Morality	3.78	0.78	Moderate	4.53	0.92	Highest	0.1655	1
3	Pāhusacca: Great Learning	3.85	0.76	Moderate	4.55	0.83	Highest	0.1538	2
4	Vīryārambha: Exertion; Energy	3.84	0.76	Moderate	4.53	0.75	Highest	0.1522	3
5	Paññā: Wisdom; Understanding	4.24	0.69	High	4.55	0.81	Highest	0.0681	4
Total		3.83	0.78	Moderate	4.54	0.83	Highest		

จาก Table 1 พบว่า สภาพปัจจุบันการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสาร์จขรรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพปัจจุบัน ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.78) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.83) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) พิจารณารายด้านจากคะแนนมากที่สุด และน้อยที่สุด ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 ด้านศีล ความประพฤติถูกต้องดีงาม ไม่ผิดระเบียบวินัย ไม่ผิดศีลธรรม (PNI_{modified} = 0.1655) ลำดับที่ 2 ด้านพหุสัจจะ ความเป็นผู้ศึกษาเล่าเรียนมาก (PNI_{modified} = 0.1538)



ลำดับที่ 3 ด้านวิริยารัมภะ ปรารภความเพียร คือ การที่ได้ลงมือทำความเพียรพยายามในกิจการนั้น ๆ อยู่แล้ว อย่างมั่นคงจริงจัง ลำดับที่ 4 ด้านปัญญา ความรอบรู้ เข้าใจชัดในเหตุผล ดี ชั่ว ประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น รู้คิด รู้วินิจฉัย และรู้ที่จะจัดการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.0681$) และลำดับที่ 5 ด้านศรัทธา ความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นใจ ในหลักที่ถือและในการที่ทำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.0344$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาของการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nilkote et al. (2024) ที่พบว่า หลักพุทธธรรม สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ โดยเน้นการพัฒนาสติในการรับรู้และจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญญาในการเลือกสรรและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม การใช้ความเมตตาเพื่อส่งเสริมการแบ่งปัน ความรู้ภายในองค์กร และการอดทนเพื่อเผชิญกับความท้าทายในการเรียนรู้และพัฒนา ผู้นำที่ประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่งเสริมการเติบโตขององค์ความรู้ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ หลักเวสสารัชชกรณธรรม 5 ซึ่งประกอบด้วย ศรัทธา ศีล พาหุสัจจะ วิริยารัมภะ และ ปัญญา ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจในคุณธรรมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การศึกษาในงานของ Intagaew (2019) ก็ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในบริบทของการพัฒนาอาชีพ เพื่อการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งตรงกับผลการศึกษาในครั้งนี้ ที่พบว่า ผู้นำที่ใช้หลักพุทธธรรมสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และนำทางการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการผสมผสานหลักพุทธจริยศาสตร์ในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในตัวผู้นำ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถตัดสินใจ อย่างรอบคอบและมีการดูแลรับผิดชอบในหน้าที่ ทั้งนี้ การใช้หลักเวสสารัชชกรณธรรม 5 และ อริยมรรคมีองค์ 8 ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำสามารถช่วยให้ผู้นำบริหารจัดการสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที มีความสามารถในการจัดการ กับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาอาชีพและการสร้างคุณภาพชีวิตในระยะยาว เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Nilkote et al. (2024) และ Intagaew (2019) พบว่า ผลการศึกษานี้เสริมสร้างข้อสรุปเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่อง ของการสร้างภาวะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรผ่านหลักพุทธธรรม แต่ในขณะเดียวกันการศึกษานี้ยังมีการขยายกรอบการวิจัยไปสู่การประยุกต์ใช้ หลักเวสสารัชชกรณธรรม 5 และ อริยมรรคมีองค์ 8 ในการเสริมสร้างผู้นำภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและยุคดิจิทัล ซึ่งเป็น แง่มุมที่ไม่เคยมีการศึกษาอย่างละเอียดในงานวิจัยที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงการสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนาผู้นำในองค์กร โดย Senge ได้เสนอว่าองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกลไกที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้กับ หลักเวสสารัชชกรณธรรม 5 ที่เน้นการพัฒนาผู้นำให้มี สติ ปัญญา ความเมตตา และความอดทน ในการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างไรก็ตามแม้ว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิจัยก่อนหน้านี้ แต่ยังขยายมิติการศึกษา ในแง่ของการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำในสถาบันการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. แนวทางการเสริมศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเวสสารัชชกรณธรรม 5 เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การเข้าใจผู้อื่น และการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้บริหารต้องเสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างการมีส่วนร่วม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล มีประเด็นสำคัญ ดังนี้



2.1 การส่งเสริมการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างกิจกรรมที่เสนอ ได้แก่ การฝึกทักษะการพัฒนาตนเองตามหลักธรรม การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อส่งเสริมทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการฝึกการฟังอย่างตั้งใจผ่านการสวมบทบาทเพื่อเสริมทักษะการเข้าใจผู้อื่น การพัฒนากิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังการสนทนาว่า

“จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันทุกเรื่องของเขามาที่ผู้บริหาร ถ้าไม่คิดบวก สร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นตนเอง จากนั้นค่อยมองถึงการบริหาร เห็นปัญหา หรือยอมรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เครียดไปหมด งานไม่เดิน ก็สำคัญครับ ต้องรู้จักตัวเอง สร้างศรัทธาให้กับตัวเอง ลั่น ๆ ก็คือ การสร้างศรัทธาให้ตนเอง หรือ ปัจจุบันก็จะเน้นถึงการพัฒนาภายในจิตใจตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง พื้นฐานสำคัญเลย เพราะจะช่วยให้เราจัดการกับอารมณ์ของตัวเองและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน มากคน มากความ ต้องเริ่มที่จัดการตัวเองได้ก่อนครับ”

(Representative of teachers and educational personnel, Person 1, 2023)

“สำหรับหลักเวชศาสตร์ชุมชนชัดเจนสำหรับการเป็นผู้นำ หลากมุมมอง และเป็นมุมที่สมบูรณ์ครบ ทั้งเกิดความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการทำงานที่มีคุณธรรม ช่วยให้การบริหารองค์กรมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน”

(Representative of the executive, Person 1, 2023)

กล่าวได้ว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมช่วยพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักการจัดการอารมณ์ตัวเอง สร้างศรัทธาในตนเอง และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน ซึ่งทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในการจัดการเรียนการสอนที่ต้องรองรับการเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ทั้งนี้ เพื่อให้ครูและนักเรียนสามารถเข้าถึงข้อมูลและเนื้อหาการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่สามารถจัดการการเรียนการสอนได้แบบออนไลน์ในทุก ๆ สถานการณ์ หรือการใช้แอปพลิเคชันที่สามารถสร้างกลุ่มสนทนาเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้กับทั้งครูและนักเรียน ดังการสนทนา

“ตอนนี้ครูเองต้องเรียนให้ทันเด็กอย่างแพลตฟอร์มออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น Google Classroom หรือ Microsoft Teams ครูต้องรู้ เป็นตัวช่วยสำคัญ ทำงานได้ง่ายขึ้น ช่วยให้การจัดการเรียนการสอนสามารถทำได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ นักเรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ได้ทันที และยังสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือทำงานร่วมกันได้ เด็กเรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูเองก็เรียนรู้และสื่อสารได้ง่าย”

(Representative of the executive, Person 2, 2023)

กล่าวได้ว่า การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์และแอปพลิเคชัน ช่วยให้ครูและนักเรียนสามารถเรียนรู้และ



ทำงานร่วมกันได้สะดวกและยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

2.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทั้งนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเวลา โดยสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะต่าง ๆ ทั้งในด้านวิชาการและทักษะด้านอารมณ์ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเสริมทักษะ การอบรม หรือการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่ช่วยให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยี ดังการสนทนา

“ถ้าเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นภาระหลักของโรงเรียนอยู่แล้ว โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ จะถูกมอบหมายให้คณะครูรับผิดชอบ มีแผนทำงานอยู่แล้วครับ ผู้บริหารเองก็สนับสนุน อย่างการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเสริมทักษะหรือการอบรมต่าง ๆ โครงการอบรม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคลากรและนักเรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งก็เป็นนโยบายที่ต้องทำอยู่แล้ว”

(Representative of the executive, Person 2, 2023)

2.4 การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรจะทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่สามารถนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์และการทำงานจริง ซึ่งบุคลากรทุกคนจะมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาจะทำให้เกิดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การเติบโตทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

“ถ้าที่นี่ จะทำเป็นประจำ ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรเลยครับ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ต้องดูรุ่นใหม่วุ่นเก่า รุ่นใหม่ก็จะโอเคดีเยอะ ก็ต้องฟัง บางทีเราก็ตามเขาไม่ทัน แต่ก็ไม่มีมุมมองใหม่ ๆ ให้เราได้คิดเหมือนกัน ต้องให้ความสำคัญเหมือนกัน ถ้าเป็นนักเรียนก็ต้องชุมชนการเรียนรู้ ประมาณนี้ ต้องเปิดกว้างทางกิจกรรม ให้ช่วยการดูปัญหาตามระดับ เราเองก็ต้องฟังอย่างรอบด้าน เพราะจะทำให้เกิดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การเติบโตของทั้งบุคคลและองค์กร”

(Representative of the executive, Person 3, 2023)

2.5 การพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันกับความต้องการของสังคมและตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีในการจัดการองค์กรและการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการจัดการการเรียนการสอน หรือการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังเป็นการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งในด้านวิชาการและทักษะด้านอารมณ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การพัฒนาและปรับตัวในยุคดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม โดยการใช้เทคโนโลยีในการจัดการองค์กรและการเรียนรู้ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล

องค์ความรู้ใหม่

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องผสมผสานคุณธรรมกับเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน หลักเวสารัชชกรรมธรรม 5 ซึ่งได้แก่ ศรัทธา ศีล พาหุสัจจะ วิริยารัมภะ และปัญญา เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน ศรัทธา หมายถึง ความเชื่อมั่นในคุณธรรมและความถูกต้อง ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ศีล คือ ความประพฤติที่ชอบธรรม ส่งเสริมให้ผู้บริหารยึดมั่นในจริยธรรมแม้ในโลกดิจิทัล พาหุสัจจะ หมายถึง ความรู้กว้างไกล ซึ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ วิริยารัมภะ คือ ความพากเพียรในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญญา คือ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ เช่น Learning Analytics แนวทางนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีคุณธรรม การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคโนโลยี เช่น AI ระบบ LMS และระบบประเมินผลออนไลน์ ช่วยให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง สามารถสรุปดัง Figure 1

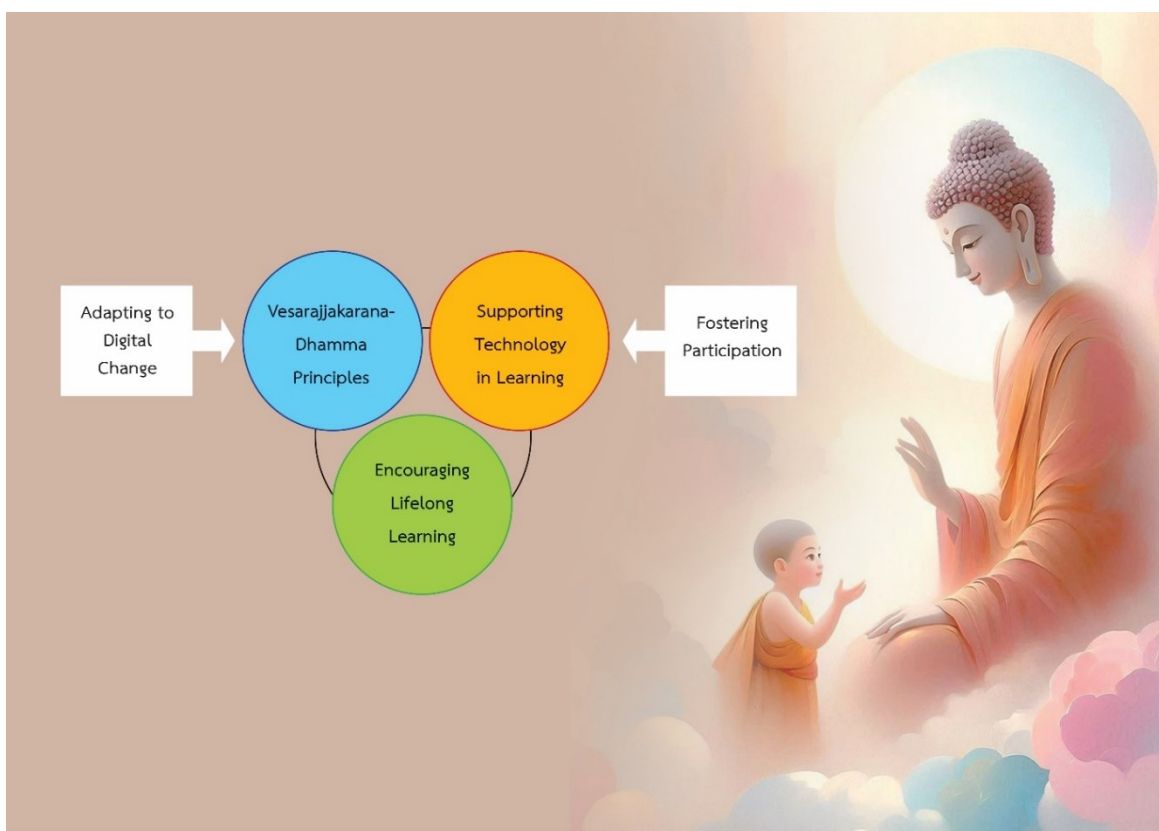


Figure 1 Guidelines for Empowering Educational Leaders Based on the Five Vesarajjakarana-Dhamma Principles to Develop Educational Institutions into Learning Organizations in the Digital Era



สรุปและข้อเสนอแนะ

การเสริมศักยภาพผู้บริหารตามหลัก เวสาร์ชชกรณธรรม 5 ช่วยพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณสมบัติทั้งด้านการทำงาน และคุณธรรม โดยหลักธรรมทั้ง 5 ได้แก่ ศรัทธา (ความเชื่อมั่นในตนเองและวิสัยทัศน์) ศีล (การมีจริยธรรมที่ดี) พาหุสัจจะ (การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง) วิริยารัมภะ (ความขยันหมั่นเพียร) และปัญญา (การตัดสินใจจากความรู้ที่มี) ช่วยเสริมความมั่นคงในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์ และความพร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่ประยุกต์ใช้หลักธรรมเหล่านี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการการศึกษาและการเรียนรู้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสนับสนุน การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กรการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ในการนี้ควรส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการบริหารจัดการที่ตอบรับกับยุคดิจิทัล และศึกษาผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของ นักเรียนจากการเสริมศักยภาพผู้บริหาร โดยเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนต่าง ๆ นอกจากนี้ ควรพัฒนาหลักสูตรอบรม ที่เน้นการพัฒนาทักษะผู้บริหารตามหลักเวสาร์ชชกรณธรรม 5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการบริหารจัดการที่ตอบรับกับยุคดิจิทัล การศึกษาผลกระทบของการเสริมศักยภาพ ผู้บริหารต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนที่หลากหลาย และการพัฒนาหลักสูตรอบรม ที่เน้นการพัฒนาทักษะผู้บริหารตามหลักเวสาร์ชชกรณธรรม 5 นอกจากนี้ ควรมีการเชื่อมโยงผลการศึกษาเข้ากับ แนวคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและรองรับข้อสรุปด้วยหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึง การเสนอแนวทางฝึกอบรมที่สามารถนำไปใช้จริงและบูรณาการเทคโนโลยีกับหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการ สถานศึกษา

References

- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York, United States of America: Harper & Row.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, United States of America: Bantam Books.
- Intagaew, P. (2019). Buddhist Ethics and Career Development for Lifelong Learning. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(10), 4658-4669.
- Kanjanawasee, S. (2016). Empowerment Evaluation: Differential Perspectives. *The Social Research Association of Thailand Journal*, 3(1), 19-25.
- Likert, R. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale," in *Attitude Theory and Measurement*. New York, United States of America: Wiley & Son.
- Nilkote, R., Singorn, N., Saisena, N., Sukpom, T. & Papan, N. (2024). Knowledge Management and Empowering Professional Learning Communities based on Buddhist Principles: The Dimension of Suppurisa Dhamma. *Journal of Innovation Research on Education and Technology (JIRET)*, 2(3), 1-11.
- Podhisita, C. (2016). *The art and science of qualitative research* (7th ed.). Bangkok, Amarin Printing and Publishing.
- Representative of teachers and educational personnel Person 1. (2023). Guidelines for empowering educational leaders based on the five vesarajjakarana-dhamma principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital era. (Jantarak, S., Interviewer)



- Representative of the executive Person 1. (2023). Guidelines for empowering educational leaders based on the five vesarajjakarana-dhamma principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital era. (Jantarak, S., Interviewer)
- Representative of the executive Person 2. (2023). Guidelines for empowering educational leaders based on the five vesarajjakarana-dhamma principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital era. (Jantarak, S., Interviewer)
- Representative of the executive Person 3. (2023). Guidelines for empowering educational leaders based on the five vesarajjakarana-dhamma principles to develop educational institutions into learning organizations in the digital era. (Jantarak, S., Interviewer)
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Solovic, W. S. (2007). *The girl's guide to power and success*. New York, United States of America: AMACOM.
- Srisa-ard, B. (2011). *Introduction to research* (9th ed.). Bangkok, Suweeriya Sasan.
- Wongwanit, S. (2019). *A study on assessing needs* (4th ed.). Bangkok, Chulalongkorn University Press.