บทความวิจัย

การบ่มเพาะภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ: ความท้าทายและโอกาสในระบบการศึกษาไทย

อุกฤษฎ์ เฉลิมแสน[a]

บทคัดย่อ

ในยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมและการรับมือกับความไม่แน่นอนเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ ภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติจึงมีความสำคัญ เนื่องจากผสานความรู้ ค่านิยมเชิงจริยธรรม และการปฏิบัติในบริบทที่ซับซ้อน บทความนี้เป็นการวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพที่ใช้การสังเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีวิทยา เพื่อวิเคราะห์การบ่มเพาะภาวะผู้นำดังกล่าวในระบบการศึกษาไทย โดยใช้กรอบของ Jakubik (2021) เป็นเลนส์ในการวิเคราะห์ร่วมกับงานวิชาการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการศึกษาในบริบทประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การบ่มเพาะดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ผ่านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษาในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตาม การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวยังเผชิญข้อท้าทายเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ ระบบประเมินผลเชิงปริมาณ ความตึงเครียดระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลกระทบจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นโอกาสผ่านการพัฒนาบทบาทผู้นำทางการศึกษา การเสริมสร้างสมรรถนะผู้สอน และการสร้างพื้นที่นวัตกรรมทางการเรียนรู้ บทความจึงนำเสนอกรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการศึกษาไทยเพื่อผลิตผู้นำที่ยืดหยุ่น มีจริยธรรม และพร้อมรับมือกับความซับซ้อนของสังคม

คำสำคัญ: ปัญญาเชิงปฏิบัติ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, การศึกษาไทย

[a] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง Email: chalermukrit@gmail.com

รับบทความ: 1 สิงหาคม 2568 แก้ไขบทความ: 16 มกราคม 2569 ตอบรับบทความ: 19 มกราคม 2569

Research

Cultivating Practical Wisdom Leadership: Challenges and Opportunities in Thailand's Educational System

Ukrit Chalermsan[a]

Abstract

In an era of rapid societal change, ethical decision-making and managing uncertainty have become critical leadership qualities. Practical wisdom leadership integrates knowledge, ethical values, and practice within complex contexts. This qualitative document-based study analyzed such leadership cultivation in Thailand's educational system, using Jakubik's (2021) framework as an analytical lens alongside literature on leadership development and educational innovation through conceptual synthesis. The findings reveal that cultivation may occur through learner-centered pedagogical approaches, experiential learning, and the strategic role of educational leaders in creating environments conducive to ethical learning. However, integration faces significant structural challenges, including quantitative assessment systems, tensions between leadership development and achievement-focused outcomes, and impacts from modern technology. Simultaneously, the analysis indicates opportunities through developing educational leaders' roles, enhancing teacher competencies, and creating innovative learning spaces. The study presents a conceptual framework and recommendations for developing Thailand's educational system to produce flexible, ethical leaders prepared to navigate societal complexity.

Keywords: Practical Wisdom, Educational Leadership, Thai Education

---

[a] Assistant Professor, Department of Sociology and Anthropology, Faculty of Humanities, Ramkhamhaeng University, Thailand. Email: chalermukrit@gmail.com

Received: 1 August 2025 *Revised: 16 January 2026* *Accepted: 19 January 2026*

บทนำ

ในสภาพแวดล้อมโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การเตรียมความพร้อมผู้นำในระบบการศึกษาได้กลายเป็นวาระสำคัญทางวิชาการและเชิงนโยบาย โดยเฉพาะในมิติของการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่ไม่อาจพึ่งพาเพียงความรู้เชิงเทคนิคหรือกรอบการตัดสินใจเชิงเหตุผลแบบเดิม ในบริบทดังกล่าว แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติ (practical wisdom หรือ phronesis) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในฐานะกรอบคิดที่เชื่อมโยงการใช้ความรู้ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในการจัดการกับปัญหาที่คลุมเครือและซับซ้อนในบริบทร่วมสมัย (Küpers & Pauleen, 2013)

แม้แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติได้พัฒนาเป็นกรอบสังเคราะห์ข้ามสาขาวิชาที่เข้มแข็งในบริบทของการจัดการและองค์การภาคธุรกิจ (Bachmann et al., 2018) Jakubik (2020) ชี้ให้เห็นว่า แม้แนวคิดดังกล่าวจะได้รับการศึกษาอย่างเข้มข้นในสาขาปรัชญา จิตวิทยา และการจัดการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา แต่บทบาทของระบบการศึกษาในการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติยังคงได้รับการศึกษาเพียงผิวเผิน ช่องว่างนี้มีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาในระดับระบบและบริบทเชิงโครงสร้างของการศึกษา โดยเฉพาะในประเทศที่มีระบบบริหารแบบรวมศูนย์อย่างประเทศไทย ซึ่งความพยายามในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่ามักหยุดอยู่ที่ระดับโครงการนำร่อง โดยไม่สามารถขยายผลในระดับนโยบายได้

บทความนี้เป็นการวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพที่ใช้การสังเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีวิทยา เพื่อพัฒนากรอบการทำความเข้าใจการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาไทย โดยใช้กรอบของ Jakubik (2021) เป็นเลนส์ในการวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารด้านภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์นำเสนอ (1) ความสำคัญของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาไทย (2) ความท้าทายเชิงโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่ระบบการศึกษาไทยเผชิญ และ (3) โอกาสเชิงระบบในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เรียน บทความคาดว่าจะสร้างคุณูปการในเชิงแนวคิดผ่านการขยายกรอบของ Jakubik (2021) จากระดับองค์การไปสู่ระดับระบบการศึกษา และในเชิงนโยบายผ่านการเสนอกรอบที่อาจเป็นประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่าของระบบการเรียนรู้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของ Jakubik (2021) ร่วมกับงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงโครงสร้างและโอกาสเชิงแนวคิดในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทระบบการศึกษาไทย

ทบทวนวรรณกรรม

กรอบแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติ (Practical Wisdom)

ปัญญาเชิงปฏิบัติ (practical wisdom หรือ phronesis) หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ และการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดการกระทำที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยคำนึงถึงทั้งจริยธรรมและความเป็นจริงของชีวิตประจำวัน แนวคิดนี้เน้นว่าการตัดสินใจที่ดีไม่อาจอาศัยกฎเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยการพิจารณาบริบท การไตร่ตรองคุณค่า และความสามารถในการปรับตัวตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป (Schwartz & Sharpe, 2011) ในบริบทของภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ปัญญาเชิงปฏิบัติจึงมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และแรงกดดันเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้เชิงเทคนิคเท่านั้น

รากฐานทางปรัชญา

แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติมีรากฐานจากจริยธรรมแห่งคุณธรรม (virtue ethics) ในสาย Aristotelian–Thomistic ซึ่ง Aristotle เสนอ phronesis ในฐานะคุณธรรมทางปัญญาที่เชื่อมโยงความรู้เชิงศีลธรรมเข้ากับการปฏิบัติ แม้จริยธรรมแห่งคุณธรรมจะถูกลดบทบาทลงช่วงหนึ่ง ทว่าตั้งแต่กลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 แนวคิดนี้ได้รับการฟื้นฟูผ่านงานของ Anscombe และ MacIntyre ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจเชิงจริยธรรมไม่อาจแยกออกจากบริบททางสังคม ประวัติศาสตร์ และการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน การฟื้นคืนดังกล่าวเปิดพื้นที่ให้ปัญญาเชิงปฏิบัติถูกพิจารณาในฐานะกรอบคิดที่เหมาะสมต่อการรับมือกับความซับซ้อนของโลกสมัยใหม่ (Anscombe, 1958; MacIntyre, 1981, as cited in Ferrero et al., 2023)

องค์ประกอบหลักของปัญญาเชิงปฏิบัติ

งานศึกษาร่วมสมัยได้พัฒนาแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติจากฐานปรัชญาสู่กรอบที่ใช้วิเคราะห์และปฏิบัติได้ Bachmann et al. (2018) เสนอว่าปัญญาเชิงปฏิบัติมุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การผสมผสานมุมมองที่หลากหลาย การสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ อารมณ์ และความท้าทาย ควบคู่กับการส่งเสริมความเจริญของมนุษย์ การตระหนักรู้ในตนเอง และการยอมรับข้อจำกัดของมนุษย์ ขณะที่ Schonbrun and Schwartz (2020) ชี้ให้เห็นว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติช่วยสร้างสมดุลระหว่างลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกัน โดยอาศัยความยืดหยุ่นทางปัญญา การบูรณาการความรู้กับประสบการณ์ชีวิต และการตัดสินใจที่เชื่อมโยงจริยธรรมเข้ากับข้อพิจารณาทางปฏิบัติ

องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติถือเป็นความสามารถเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงการประเมินคุณค่า การรับรู้บริบท และการตัดสินใจเชิงปฏิบัติเข้าด้วยกัน เป็นความสัมพันธ์ที่ชี้ให้เห็นถึง

เป้าหมายทางศีลธรรมไม่อาจบรรลุได้หากปราศจากความสามารถในการตัดสินใจในโลกแห่งความเป็นจริง (Ferrero et al., 2023)

ปัญญาเชิงปฏิบัติกับภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาจากการเน้นภาวะผู้นำเชิงบารมีไปสู่การมองผู้นำในฐานะผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความไม่แน่นอนในบริบทที่ซับซ้อน (Samukkethum, 2025) บทบาทของผู้นำในปัจจุบันจึงรวมถึงการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะยาวกับการปรับตัวระยะสั้น และการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง กระบวนการ คุณลักษณะ และทักษะที่เอื้อต่อการชี้นำและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากการจัดการ (management) ที่มุ่งเน้นการวางแผน การควบคุม และการดำเนินงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การสร้างความหมายร่วม และการนำพาการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทที่องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Lorsuwannarat, 2018)

ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ปัญญาเชิงปฏิบัติทำหน้าที่เป็นกรอบที่ช่วยอธิบายว่า ผู้นำอาจตัดสินใจและลงมือปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความขัดแย้งเชิงคุณค่า เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้หรือการตัดสินใจเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อพนักงาน โดยผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติจะพิจารณาบริบท ความพร้อม และผลกระทบในระยะยาว มากกว่าการยึดเหตุผลเชิงประสิทธิภาพเพียงมิติเดียว

กล่าวโดยสรุป แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติอาจมีส่วนช่วยเติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเสนอการทำความเข้าใจภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่ฝังตัวอยู่ในบริบทจริง ซึ่งเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนากรอบการวิเคราะห์ของ Jakubik (2021) ในส่วนถัดไป

แนวปฏิบัติของปัญญาเชิงปฏิบัติในการจัดการและภาวะผู้นำ: กรอบการวิเคราะห์จาก Maria Jakubik (2021)

ที่มาและคำถามหลักของการสังเคราะห์เชิงแนวคิด

ภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมที่มีความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น แนวทางการจัดการและภาวะผู้นำที่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ตายตัวหรือแบบจำลองเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวเริ่มแสดงข้อจำกัดอย่างชัดเจน งานของ Jakubik (2021) จึงตั้งต้นจากคำถามสำคัญว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถแสดงออกมาในแนวทางการจัดการและภาวะผู้นำพื้นฐานได้อย่างไร โดยมุ่งทำความเข้าใจการจัดการและภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการเชิงปฏิบัติที่ฝังตัวอยู่ในสถานการณ์จริง ความสัมพันธ์ และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม มากกว่าการเป็นเพียงชุดทักษะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

ในเชิงระเบียบวิธี งานชิ้นนี้ตั้งอยู่บนกรอบปรัชญาคตินิยมเชิงตีความ (interpretivism) และการประมวลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องในเชิงคุณภาพแนววิพากษ์ เพื่อสังเคราะห์ความรู้จากงานด้านการจัดการภาวะผู้นำ และปัญญาเชิงปฏิบัติ โดยมิได้เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ หากแต่เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดที่มุ่งค้นหารูปแบบของการปฏิบัติที่อาจสะท้อนการทำงานของปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทองค์การร่วมสมัย

ตรรกะการตั้งคำถามและกระบวนการสังเคราะห์

เพื่อคลี่คลายคำถามหลักดังกล่าว Jakubik (2021) พัฒนาโครงสร้างคำถามย่อย 4 ประเด็น (ตารางที่ 1) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงตรรกะในการไต่ระดับการวิเคราะห์จากความจำเป็นเชิงบริบท ไปสู่ความหมายของการจัดการและภาวะผู้นำที่ยึดโยงกับการปฏิบัติ และบทบาทของปัญญาเชิงปฏิบัติในฐานะกลไกการตัดสินใจเชิงจริยธรรม คำถามเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง คุณค่าทางจริยธรรม และการกระทำในชีวิตองค์การ

ตารางที่ 1: สรุปข้อเสนอเชิงแนวคิดจาก 4 คำถามย่อย

คำถามย่อย	สรุปข้อเสนอเชิงแนวคิด
1. เหตุใดแนวทางการจัดการและภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติจึงมีความจำเป็น	การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีทำให้สังคมมีความซับซ้อนและความท้าทายใหม่ จึงควรมีระบบการจัดการที่เน้นการปฏิบัติจริงและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. แนวทางปฏิบัติหลักที่ผู้จัดการและผู้นำควรยึดถือคืออะไร	ผู้จัดการและผู้นำต้องมีทักษะที่ผสมผสาน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวเพื่อสร้างการเติบโตในองค์กร
3. แนวทางการจัดการและภาวะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติหมายถึงอะไร	Jakubik เสนอเสาหลัก 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเปิดโอกาส การสร้างพลัง การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการดำเนินการ
4. เหตุใดปัญญาเชิงปฏิบัติจึงมีบทบาทสำคัญในแนวทางการจัดการและภาวะผู้นำ	ปัญญาเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้อย่างมีจริยธรรม โดยคำนึงถึงผลกระทบในระดับบุคคล สังคม และสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ: สรุปจาก Jakubik (2021)

จากการสังเคราะห์คำถามทั้งสี่ข้อ Jakubik ใช้โครงสร้างคำถามเป็นกระบวนการเคลื่อนจากเหตุผลของความจำเป็น ไปสู่รูปแบบของการปฏิบัติ โดยชี้ให้เห็นว่าปัญญาเชิงปฏิบัติมิได้ดำรงอยู่ในฐานะ

คุณลักษณะภายในของผู้นำเท่านั้น หากแต่อาจแสดงออกผ่านการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการกระทำร่วมกันในบริบทองค์การ กระบวนการดังกล่าวจึงเปิดทางไปสู่การระบุชุดแนวปฏิบัติที่สามารถทำซ้ำได้ภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอนและความขัดแย้งเชิงเป้าหมาย

แนวปฏิบัติของปัญญาเชิงปฏิบัติในการจัดการและภาวะผู้นำ

จากกระบวนการสังเคราะห์ข้างต้น Jakubik (2021) เสนอกรอบการวิเคราะห์ที่ประกอบด้วยแนวปฏิบัติหลัก 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (envisioning) การเปิดโอกาส (enabling) การสร้างพลังงาน (energizing) การสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพัน (engaging) และการดำเนินการ (executing) ซึ่งมิได้เป็นขั้นตอนเชิงเส้นตรง หากแต่เป็นมิติของการปฏิบัติที่เชื่อมโยงและเสริมพลังซึ่งกันและกัน (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 กรอบการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของปัญญาเชิงปฏิบัติ ในการจัดการและภาวะผู้นำ ตาม Jakubik (2021)

แนวปฏิบัติหลัก	คำอธิบายโดยสรุป
1) การสร้างวิสัยทัศน์ (envisioning)	เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติในการกำหนดทิศทางเชิงคุณค่า โดยมิใช่เพียงการตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แต่เป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับบริบท ความหมายร่วม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างวิสัยทัศน์ในกรอบนี้จึงเป็นการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่ต้องอาศัยการไตร่ตรอง ความเข้าใจสถานการณ์ และความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบในระยะยาว
2) การเปิดโอกาสและสร้างเงื่อนไขเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (enabling)	หมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อม โครงสร้าง และความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจร่วมกัน ปัญญาเชิงปฏิบัติทำหน้าที่เป็นกลไกในการพิจารณาว่า เมื่อใดและอย่างไรควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถทดลอง ปรับตัว และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยคำนึงถึงความพร้อม ความแตกต่าง และข้อจำกัดของแต่ละบริบท

3) การสร้างพลังและแรงจูงใจ (energizing)	Jakubik ชี้ให้เห็นว่า เป็นการใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติในการหล่อเลี้ยงพลังทางสังคมและอารมณ์ของทีมงาน ผ่านการรับรู้คุณค่า การยอมรับ และการสร้างความหมายในการทำงาน มากกว่าการพึ่งพาแรงจูงใจเชิงกลไกเพียงอย่างเดียว แนวปฏิบัตินี้สะท้อนความสามารถของผู้นำในการอ่านสถานการณ์ทางอารมณ์และความสัมพันธ์ เพื่อป้องกันภาวะหมดไฟและสนับสนุนความมุ่งมั่นอย่างยั่งยืน
4) การสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพัน (engaging)	แนวปฏิบัตินี้เน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณค่าและความไว้วางใจผ่านการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ปัญญาเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้ว่า ควรเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมในระดับใด เมื่อใด และกับใคร เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของสมาชิกในองค์การ
5) การนำไปสู่การดำเนินการอย่างรับผิดชอบ (executing)	Jakubik ให้ความเข้าใจว่าเป็นการแปลงการตัดสินใจเชิงคุณค่าไปสู่การปฏิบัติจริงภายใต้ข้อจำกัดของเวลา ทรัพยากร และแรงกดดันจากบริบท ปัญญาเชิงปฏิบัติทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเลือกแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และจริยธรรม มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพเพียงด้านเดียว

หมายเหตุ: สรุปจาก Jakubik (2021)

ในเชิงวิเคราะห์ แนวปฏิบัติทั้งห้านี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติอาจทำงานผ่านความสามารถของผู้นำในการเชื่อมโยงคุณค่าทางจริยธรรมเข้ากับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติอย่างยืดหยุ่น การสร้างวิสัยทัศน์ การเปิดโอกาส และการสร้างพลังงานสะท้อนบทบาทของผู้นำในการออกแบบเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม ขณะที่การสร้างความผูกพันและการดำเนินการเน้นการขับเคลื่อนการกระทำร่วมภายใต้ข้อจำกัดเชิงบริบท มากกว่าการควบคุมหรือการบังคับใช้

การตีความเชิงแนวคิดของกรอบแนวปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม กรอบการวิเคราะห์ทั้งห้าประการของ Jakubik (2021) อาจเข้าใจได้ว่าเป็นโครงสร้างกลางที่เชื่อมโยงปัญญาเชิงปฏิบัติในเชิงปรัชญาเข้ากับการจัดการและภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง กรอบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าปัญญาเชิงปฏิบัติมิใช่เพียงหลักคิดเชิงนามธรรม หากแต่อาจเป็นตรรกะของการปฏิบัติที่ช่วยให้ผู้นำตัดสินใจและกระทำการได้อย่างเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของความไม่

แน่นอนและแรงกดดันเชิงจริยธรรม งานของ Jakubik จึงทำหน้าที่เป็นสะพานเชิงแนวคิดที่สำคัญระหว่างทฤษฎีกับการประยุกต์ใช้ในบริบทองค์การร่วมสมัย และขยายกรอบการวิเคราะห์ไปสู่บริบทอื่น ๆ โดยเฉพาะระบบการศึกษา ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการบ่มเพาะภาวะผู้นำและการเรียนรู้เชิงจริยธรรมในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการนำเสนอกรอบการวิเคราะห์ของปัญญาเชิงปฏิบัติในการจัดการและภาวะผู้นำ โดย Jakubik (2021) รวมถึงกรอบแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติในตอนต้น ส่วนนี้จะทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ขยายความเข้าใจและประยุกต์ใช้แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติในสองลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ และการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา

ภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติและการพัฒนาองค์การ

งานศึกษาด้านภาวะผู้นำร่วมสมัยมักให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้นำในสภาวะไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และความขัดแย้งเชิงคุณค่า โดยเฉพาะในบริบทการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ Samukkethum (2025) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำปัญญาเชิงปฏิบัติ (phronetic leadership: Phro-L) ที่พัฒนาต่อยอดจากงานของ Nonaka โดยเน้นบทบาทของปัญญาญาณ (intuition) และความรู้แอบแฝง (tacit knowledge) ในการตัดสินใจเชิงบริบท แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบของ Jakubik (2021) ที่มองภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงปฏิบัติซึ่งฝังตัวอยู่ในปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ร่วม และการสร้างความหมายร่วมภายในองค์การ

แนวคิด Phro-L ยังเชื่อมโยงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านแนวคิด “ba” ในฐานะพื้นที่เชิงสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างนวัตกรรม ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติอาจไม่ได้ทำงานเพียงระดับการตัดสินใจของบุคคล หากแต่อาจเกี่ยวข้องกับการออกแบบเงื่อนไขเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปรับตัว ในทำนองเดียวกัน Schwartz (2011) ชี้ให้เห็นว่าปัญญาเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้นำสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และคุณค่าทางจริยธรรมในสถานการณ์ที่มีเป้าหมายขัดแย้งกัน ข้อเสนอนี้ช่วยเสริมความเข้าใจว่าแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำตามกรอบของ Jakubik (2021) อาจเป็นกลไกที่ทำให้ผู้นำตอบสนองต่อแรงกดดันเชิงโครงสร้างและจริยธรรมในชีวิตองค์การได้อย่างมีความหมาย

การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา

งานวิจัยอีกกลุ่มหนึ่งขยายกรอบแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติไปสู่ระบบการศึกษาในฐานะพื้นที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในระยะยาว Jakubik (2020) เสนอว่า การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติไม่ควรถูกมองเป็นการถ่ายทอดความรู้เชิงเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการพัฒนาความคิด จริยธรรม และการ

ตัดสินใจอย่างมีความหมายในชีวิตจริง การเรียนรู้ควรเป็นกระบวนการร่วมสร้างความรู้ในบริบทที่หลากหลาย และบทบาทของผู้สอนอาจเปลี่ยนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ (facilitator) ที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนฝึกการตัดสินใจ การสะท้อนตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการขยายกรอบของ Jakubik (2021) จากบริบทองค์การไปสู่บริบทการศึกษาในฐานะพื้นที่บ่มเพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

งานวิจัยเชิงแนวคิดของ Ferrero et al. (2023) เชื่อมโยงปัญญาเชิงปฏิบัติในประเพณีอริสโตเติล-โธมิสติก เข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบวก (positive leadership) โดยเฉพาะแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational) และแบบแท้จริง (authentic) งานดังกล่าวเสนอว่าองค์ประกอบย่อย (integral parts) ของปัญญาเชิงปฏิบัติ ทำหน้าที่เสริมพลังให้แก่คุณลักษณะของผู้นำเชิงบวก พร้อมเรียกร้องให้บูรณาการการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งในสถาบันการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอนี้ตอกย้ำว่าการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำกับการเรียนรู้เชิงจริยธรรมอย่างเป็นระบบ

สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและช่องว่างเชิงแนวคิด

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติได้พัฒนาไปสู่การทำความเข้าใจการจัดการและภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการเชิงปฏิบัติที่ฝังตัวอยู่ในบริบทของความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งเชิงคุณค่า โดยงานของ Jakubik (2021) ทำหน้าที่เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับแนวปฏิบัติของการจัดการและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม งานที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังนำเสนอในลักษณะการประยุกต์ใช้เฉพาะบริบท หรืออภิปรายแยกส่วนระหว่างแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำกับกระบวนการบ่มเพาะในระบบการศึกษา ส่งผลให้ยังขาดกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงแนวปฏิบัติของปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับกลไกการพัฒนาและบ่มเพาะภาวะผู้นำในระดับระบบอย่างเป็นองค์รวม

ช่องว่างดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงการสำรวจเชิงแนวคิดว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติ แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำ และกลไกการบ่มเพาะในระบบการศึกษาอาจเชื่อมโยงกันอย่างไร การสังเคราะห์เชิงแนวคิดในบทความนี้จึงมุ่งสำรวจความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงมิติเหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ของ Jakubik (2021) เพื่อพิจารณาว่า การบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้ในบริบทของระบบการศึกษาได้อย่างไร และเผชิญความท้าทายและโอกาสเชิงโครงสร้างอย่างไรบ้าง

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องข้างต้น บทความนี้ได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยบนฐานความเข้าใจว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติอาจไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะเชิงนามธรรมของผู้นำ หากแต่อาจ

เป็นตรรกะของการปฏิบัติที่ฝังตัวอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้ร่วมในบริบทที่มีความซับซ้อน กรอบแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนการเชื่อมโยงสามมิติหลัก ได้แก่ (1) ปัญญาเชิงปฏิบัติในฐานะกรอบคุณค่าและการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (2) แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำที่อาจสะท้อนการทำงานของปัญญาเชิงปฏิบัติ และ (3) กลไกการบ่มเพาะและพัฒนาในระบบการศึกษา ซึ่งอาจทำหน้าที่เป็นพื้นที่เชิงโครงสร้างของการเรียนรู้และการสร้างภาวะผู้นำในระยะยาว

มิติแรกคือ ปัญญาเชิงปฏิบัติ (practical wisdom) ซึ่งอาจทำหน้าที่เป็นฐานเชิงคุณค่าและการตัดสินใจ โดยเน้นการบูรณาการความรู้ ประสบการณ์ และจริยธรรมเข้ากับการกระทำในสถานการณ์จริง ปัญญาเชิงปฏิบัติในกรอบนี้มิได้ถูกมองเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคล หากแต่เป็นความสามารถเชิงสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นผ่านการเผชิญสถานการณ์ การสะท้อนตนเอง และการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอนและความขัดแย้งเชิงคุณค่า

มิติที่สองคือ แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ ซึ่งบทความนี้ยึดกรอบการวิเคราะห์ที่สังเคราะห์จากงานของ Jakubik (2021) เป็นฐานเชิงแนวคิด แนวปฏิบัติดังกล่าวอาจสะท้อนการแสดงออกของปัญญาเชิงปฏิบัติผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ การเปิดโอกาส การสร้างพลัง การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการดำเนินการอย่างรับผิดชอบ แนวปฏิบัติเหล่านี้เป็นมิติของการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันและเกิดขึ้นควบคู่กันในกระบวนการจัดการและภาวะผู้นำ โดยอาจมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงคุณค่าทางจริยธรรมเข้ากับการกระทำในระดับองค์การและสังคม

มิติที่สามคือ กลไกการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา ซึ่งบทความนี้เสนอให้มองระบบการศึกษาเป็นพื้นที่เชิงโครงสร้างที่อาจเอื้อต่อการพัฒนาและถ่ายทอดปัญญาเชิงปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การสะท้อนตนเอง การมีส่วนร่วม และการออกแบบบทบาทของผู้สอนในฐานะผู้อำนวยการเรียนรู้ กลไกดังกล่าวอาจทำหน้าที่เชื่อมโยงแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำเข้ากับกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดการวิจัยของบทความนี้จึงเสนอความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างสามมิติดังกล่าว โดยมองว่าปัญญาเชิงปฏิบัติอาจเป็นฐานเชิงคุณค่า แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำอาจเป็นรูปแบบการแสดงออกเชิงการกระทำ และระบบการศึกษาอาจเป็นกลไกการบ่มเพาะและขยายผลในระดับโครงสร้าง ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ใช่ความสัมพันธ์เชิงเหตุ–ผลแบบตายตัว หากแต่เป็นกระบวนการหมุนเวียนและเสริมพลังซึ่งกันและกัน กรอบแนวคิดนี้จึงถูกนำมาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาอย่างเป็นองค์รวมในบทความนี้

วิธีการวิจัย

บทความนี้เป็นการวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพ ในลักษณะของบทความเชิงแนวคิดและการวิเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และสร้างความเข้าใจเชิงแนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทของระบบการศึกษา การออกแบบการวิจัยดังกล่าวเป็นการเลือกเชิงระเบียบวิธี ที่สอดคล้องกับลักษณะของคำถามวิจัยและเป้าหมายของบทความ ซึ่งมิได้มุ่งทดสอบสมมติฐานหรือสร้างข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากภาคสนาม หากแต่มุ่งพัฒนาความเข้าใจเชิงแนวคิดผ่านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ชุดความรู้ที่มีอยู่

แหล่งข้อมูลหลักของการศึกษานี้คือบทความของ Jakubik (2021) เรื่อง How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices? ซึ่งเป็นบทความเชิงแนวคิด ที่นำเสนอกรอบความเข้าใจการแสดงออกของปัญญาเชิงปฏิบัติผ่านแนวปฏิบัติด้านการจัดการและภาวะผู้นำห้าประการ งานชิ้นนี้ถูกใช้ในการศึกษาเป็นกรอบการวิเคราะห์ และเลนส์ในการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจโครงสร้าง ความหมาย และตรรกะของปัญญาเชิงปฏิบัติในกระบวนการภาวะผู้นำ และเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับบริบทของการบ่มเพาะภาวะผู้นำในระบบการศึกษา การใช้บทความดังกล่าวเป็นแกนกลางของการวิเคราะห์สะท้อนแนวโน้มเชิงระเบียบวิธีในการพัฒนาและขยายข้อเสนอเชิงแนวคิด มิใช่การนำกรอบแนวคิดมาใช้เพื่อยืนยันหรือถอดแบบข้อเสนอเดิม

นอกจากเอกสารหลักแล้ว บทความนี้ยังใช้เอกสารสนับสนุนจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งครอบคลุมงานวิชาการด้านปัญญาเชิงปฏิบัติ ภาวะผู้นำ จริยธรรมการจัดการ การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำในบริบทการศึกษา ตลอดจนเอกสารเชิงนโยบายและกรณีตัวอย่างด้านนวัตกรรมการศึกษา เอกสารเหล่านี้ถูกคัดเลือกอย่างมีจุดมุ่งหมาย โดยพิจารณาจากความเกี่ยวข้องเชิงแนวคิด ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และศักยภาพในการสนับสนุน ขยาย หรือถ่วงดุลกรอบการวิเคราะห์ของบทความหลัก เอกสารสนับสนุนเหล่านี้เป็นฐานในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและการตีความเชิงแนวคิด มิใช่ข้อมูลเชิงประจักษ์

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เอกสารเชิงคุณภาพ โดยเน้นการอ่านเชิงตีความ (interpretive reading) และการสังเคราะห์เชิงแนวคิด (conceptual synthesis) ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการทำความเข้าใจโครงสร้างแนวคิดและตรรกะการอธิบายของ Jakubik (2021) จากนั้นจึงวิเคราะห์เอกสารสนับสนุนเพื่อเปรียบเทียบ ตรวจสอบ และขยายความหมายของแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทของระบบการศึกษา การเปรียบเทียบเชิงแนวคิด (conceptual comparison) ถูกใช้เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง ความแตกต่าง และประเด็นเสริมระหว่างเอกสารแต่ละ

ชุด อันนำไปสู่การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิดซึ่งสะท้อนพลวัตของการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ

การสังเคราะห์ที่เกิดขึ้นมิได้เป็นการถอดแบบหรือยืนยันกรอบแนวคิดเดิม หากแต่เป็นการตีความและขยายความหมายที่แสดงให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติอาจถูกทำความเข้าใจ ขยาย และเชื่อมโยงกับบริบทของระบบการศึกษาได้อย่างไร ความน่าเชื่อถือเชิงระเบียบวิธีของการศึกษานี้ตั้งอยู่บนความสอดคล้องเชิงตรรกะของกรอบแนวคิด ความโปร่งใสของกระบวนการวิเคราะห์ และการใช้เอกสารจากหลากหลายแหล่งเพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพาแหล่งข้อมูลเพียงชุดเดียว

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเอกสารเชิงคุณภาพที่ใช้การสังเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีวิทยา ซึ่งมีจุดเน้นที่การพัฒนาความเข้าใจเชิงทฤษฎีและกรอบการคิด มิใช่การทดสอบหรือประยุกต์ใช้ข้อเสนอในสถานการณ์จริงโดยตรง ดังนั้นข้อเสนอที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะเป็นกรอบการทำความเข้าใจและแนวคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งอาจนำไปใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ หรือการประยุกต์ใช้ในบริบทเฉพาะของสถาบันการศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตาม การออกแบบเชิงระเบียบวิธีดังกล่าวอาจมิใช่ข้อจำกัด หากแต่เป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบทความในการสร้างความเข้าใจเชิงแนวคิดและเปิดพื้นที่สำหรับการอภิปรายเชิงวิชาการต่อไป

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดและการอภิปราย

การประยุกต์ใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทของการศึกษาไทย

การนำเสนอในส่วนนี้มิได้เสนอผลการวิจัยเชิงประจักษ์ หากแต่เป็นการตีความและการเชื่อมโยงเชิงแนวคิดระหว่างกรอบทฤษฎีและบริบทการศึกษาไทย โดยมุ่งสร้างความเข้าใจที่อาจเป็นประโยชน์ โดยได้สังเคราะห์เชิงแนวคิดจากกรอบปัญญาเชิงปฏิบัติของ Jakubik (2021) ร่วมกับเอกสารวิชาการด้านภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่อาจนำไปสู่ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการบ่มเพาะภาวะผู้นำในบริบทของการศึกษาไทยได้สามประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ความสำคัญของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในภาวะผู้นำทางการศึกษา (2) ความท้าทายเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติ และ (3) โอกาสในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้เรียนและผู้บริหารผ่านการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติ

(1) ความสำคัญของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติ

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากกรอบของ Jakubik (2021) ร่วมกับเอกสารสนับสนุนด้านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านการสืบค้น และภาวะผู้นำทางการศึกษา ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการ

ปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาไทย อาจถูกทำความเข้าใจในฐานะการออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และโครงสร้างสนับสนุน ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกการตัดสินใจเชิงคุณค่า (value-based judgment) การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริงได้อย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงการเพิ่มเนื้อหาเชิงจริยธรรมหรือทักษะเชิงเทคนิคในรายวิชาใดรายวิชาหนึ่ง

เมื่อพิจารณาจากการตีความกรอบแนวคิดและการเชื่อมโยงกับบริบทการศึกษา ประเด็นสำคัญดังกล่าวอาจจัดเป็นสามแกนที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ (1.1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในฐานะเงื่อนไขของการเกิดปัญญาเชิงปฏิบัติ (1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์และ Inquiry-Based Learning (IBL) ในฐานะกลไกฝึกการตัดสินใจและการเรียนรู้จากความไม่แน่นอน และ (1.3) บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในฐานะ “โครงสร้างเกื้อหนุน” ที่อาจทำให้การบูรณาการดังกล่าวเกิดขึ้นได้ในระดับสถาบัน

(1.1) การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดแสดงให้เห็นถึง การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอาจถูกมองว่าเป็นเงื่อนไขเชิงการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับแก่นของปัญญาเชิงปฏิบัติ เพราะเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกการเชื่อมความรู้กับการกระทำ และการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดจริง ภายใต้การสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต (Jakubik, 2021)

เมื่อพิจารณาร่วมกับงานของ Jakubik (2020) จะเห็นว่าบทบาทของผู้สอนในระบบดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่ที่การถ่ายทอดเนื้อหา หากแต่อาจทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ ที่ช่วยออกแบบสถานการณ์ให้ผู้เรียนสร้างความหมายและความรู้ร่วมกัน (co-creation of meaning and knowledge) เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และพิจารณาคุณค่าทางศีลธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Jakubik, 2020) ในเชิงแนวคิดผู้สอนจึงอาจเป็นกลไกสำคัญในการแปลงปัญญาเชิงปฏิบัติจากแนวคิด ไปสู่ทักษะเชิงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

ในเชิงการออกแบบการเรียนรู้ แนวทางการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญหา เช่น Problem-Based Learning (PBL) อาจช่วยทำให้การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติมีรูปธรรมมากขึ้น เพราะ PBL เปิดให้ผู้เรียนเผชิญปัญหา วิเคราะห์ทางเลือก ทำงานร่วมกัน และทดลองตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งสอดรับกับการฝึกการคิดและการตัดสินใจเชิงสถานการณ์ตามเจตนารมณ์ของปัญญาเชิงปฏิบัติ (Center for Teaching Innovation, n.d.; Jakubik, 2021) การตีความเชิงแนวคิดในประเด็นนี้จึงเสนอว่า หากต้องการให้ปัญญาเชิงปฏิบัติกลายเป็นทักษะของผู้เรียน การสร้างพื้นที่ปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่มีโจทย์จริงและความกำกวม อาจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นกว่าการเพิ่มบทเรียนเชิงทฤษฎี

นอกจากนั้นแล้ว การสังเคราะห์เชิงแนวคิดยังชี้ให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวอาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ยาก หากขาดโครงสร้างสนับสนุนในระดับสถาบัน เช่น การให้อิสระเชิงวิชาการในการทดลองวิธีสอน การสนับสนุนทรัพยากรและเวลาเพื่อออกแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และระบบประเมินผลที่ไม่ลดทอนการเรียนรู้เหลือเพียงคะแนนหรือการท่องจำ ประเด็นนี้สะท้อนช่องว่างสำคัญที่งานของ Jakubik (2020, 2021) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารไว้ไม่มากนัก และเป็นพื้นที่ที่บทความนี้เห็นว่าควรขยายในบริบทการศึกษาไทย

(1.2) การบ่มเพาะภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และ Inquiry-Based Learning (IBL)

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติอาจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการเรียนรู้จากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้สืบค้น/ตั้งคำถาม เพราะปัญญาเชิงปฏิบัติเติบโตผ่านการเผชิญสถานการณ์จริง และการสะท้อนคิดต่อผลของการตัดสินใจมากกว่าการรับความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้สอดรับกับการมองการศึกษาเชิงคุณภาพสูงที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้นอกชั้นเรียนและการเลือกเส้นทางการเรียนรู้ตามความถนัด/ความสนใจของผู้เรียน (Panich & Manthachitra, 2020)

ในเชิงการออกแบบการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา ตัวอย่างการปรับโครงสร้างการศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ โดยเพิ่มเสาหลักด้าน “Communities and Engagement” และเน้นการเรียนรู้ด้วยการให้บริการ (service learning) อาจสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำในโจทย์สังคม มีส่วนสำคัญในการยกระดับทักษะการจัดการโครงการ การมีส่วนร่วมกับชุมชน และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาผู้นำ (National University of Singapore, 2021) แม้กรณีดังกล่าวไม่ได้ใช้คำว่าปัญญาเชิงปฏิบัติโดยตรง แต่เมื่อเชื่อมโยงเชิงแนวคิด อาจเห็นได้ว่าเป็นตัวอย่างหนึ่งของการสร้างสถานการณ์ให้ผู้เรียนฝึกการตัดสินใจและการกระทำที่มีความหมายต่อสาธารณะ

เมื่อเทียบกับกรอบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow (1978) การตีความเชิงแนวคิดเสนอว่า การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้ผ่านกระบวนการที่ผู้เรียนทบทวนกรอบคิดเดิมจากประสบการณ์จริง และพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นแก่นของการเตรียมผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างมีความรับผิดชอบ

ในมิติการสอนระดับวิชาชีพ งานของ Bachmann (2014) ชี้ให้เห็นว่า Inquiry-Based Learning (IBL) อาจเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาปัญญาเชิงปฏิบัติ เพราะให้ผู้เรียนสืบสวน ค้นคว้าและแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยเรียนรู้ผ่านความไม่แน่นอนและสถานการณ์จริง การสังเคราะห์เชิงแนวคิด

จึงเสนอว่า IBL อาจทำหน้าที่เป็นกลไกการฝึกปัญญาเชิงปฏิบัติ ที่ทำให้ผู้เรียนไม่เพียงรู้ว่าอะไรถูก/ผิด แต่มีศักยภาพในการให้เหตุผล ตัดสินใจ และปรับใช้ความรู้ในบริบทที่ซับซ้อนได้ (Bachmann, 2014)

(1.3) ความเชื่อมโยงระหว่างการบ่มเพาะภาวะผู้นำในผู้เรียนกับบทบาทของผู้นำทางการศึกษา

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้ยาก หากขาดผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสร้างเงื่อนไขเชิงระบบให้การเรียนรู้รูปแบบใหม่เกิดขึ้นได้จริง กล่าวคือต่อให้ผู้สอนมีความตั้งใจและมีความรู้ด้านการสอนเชิงประสบการณ์เพียงใด หากระบบการบริหารจัดการยังยึดติดกับความสำเร็จระยะสั้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หรือโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการทดลองเรียนรู้ การบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติย่อมจำกัดอยู่เพียงบางรายวิชาหรือบางบุคคล และไม่สามารถขยายผลในระดับสถาบัน

งานศึกษาเรื่อง Innovative Leadership ของ Soares et al. (2018) แม้ไม่ได้กล่าวถึงปัญญาเชิงปฏิบัติโดยตรง แต่อาจช่วยสนับสนุนความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำระดับสูงในสถาบันการศึกษาในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจที่ใช้ข้อมูล การสร้างทีมงาน และการสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถาบัน จากการตีความเชิงแนวคิด บทความนี้จึงเสนอว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร อาจทำหน้าที่เป็นโครงสร้างรองรับที่ทำให้การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถถูกฝังลงในนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์กรได้

ในระดับโรงเรียน แนวคิดของ Robinson and Aronica (2015/2021) ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเลิศของโรงเรียน ต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะ และความเข้าใจสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ อาจสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยกำหนดคุณภาพประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ ประเด็นนี้สอดรับกับลักษณะร่วมของระบบการศึกษาคุณภาพสูงที่เน้นวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ ในการขับเคลื่อนระยะยาว คำนึงถึงความเป็นธรรม และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของแนวทางการพัฒนา (Panich & Manthachitra, 2020) การสังเคราะห์เชิงแนวคิดจึงชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษาอาจเป็นสองด้านที่เกื้อหนุนกัน ด้านหนึ่งคือการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ อีกด้านหนึ่งคือการสร้างเงื่อนไขเชิงระบบที่ทำให้การออกแบบดังกล่าวดำรงอยู่และขยายผลได้

(2) ความท้าทายในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา

ความท้าทายในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อนและหลายมิติ เนื่องจากแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติมักมีความเป็นนามธรรมและอาจต้องการการประเมินผลที่

ยืดหยุ่น ทำให้การจัดการในระบบการศึกษาที่เน้นมาตรฐานการประเมินแบบเดิมอาจเป็นอุปสรรคสำคัญ บทบาทของผู้นำและผู้บริหารทางการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สัมผัสกับประสบการณ์จริง ฝึกฝนทักษะการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม และได้รับการชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นความท้าทายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น ดังนี้

(2.1) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษา

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาอาจเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารจัดการและระบบการประเมินผลที่ยังคงให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณและมาตรฐานแบบดั้งเดิม ข้อจำกัดดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของปัญญาเชิงปฏิบัติ ซึ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน การเน้นการวัดผลในลักษณะนี้จึงอาจจำกัดพื้นที่ของการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดลอง เรียนรู้จากความผิดพลาด และพัฒนาความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดของ Jakubik (2021) อาจเห็นได้ว่าปัญญาเชิงปฏิบัติไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการถ่ายทอดความรู้หรือการฝึกทักษะเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสะท้อนคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้เชิงความหมาย อย่างไรก็ตาม โครงสร้างระบบการศึกษาที่ยึดโยงกับการควบคุมเชิงระบบ การจัดอันดับ และการกำกับมาตรฐานจากส่วนกลาง อาจลดทอนความยืดหยุ่นในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ส่งผลให้บทบาทของครูและผู้บริหารอาจถูกจำกัดอยู่ในกรอบของการปฏิบัติตามนโยบาย มากกว่าการทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ

ในบริบทของประเทศไทย Niyom (2020) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญของประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษาคือการมีครูและผู้นำการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ในขณะที่กรณีของประเทศไทย ผู้บริหารและครูในโรงเรียนนำร่องยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิด Active Learning ส่งผลให้การนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้มักหยุดอยู่ที่ระดับกิจกรรม มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์ของการเรียนรู้ นอกจากนี้ โครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ ระบบการสอบวัดผลระดับชาติที่เน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ล้วนเป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่ลดทอนศักยภาพของสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติ (Niyom, 2020)

จากการตีความเชิงแนวคิด อาจเข้าใจได้ว่าข้อจำกัดเชิงโครงสร้างมิได้เป็นเพียงปัญหาด้านการบริหารจัดการ หากแต่อาจเป็นเงื่อนไขเชิงระบบที่ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นไปได้ในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับโรงเรียนจนถึงระดับอุดมศึกษา การคลี่คลายข้อจำกัดดังกล่าว

อาจมีการคำนึงถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงระหว่างระดับนโยบาย ระดับองค์กร และระดับการจัดการเรียนรู้ เพื่อเปิดพื้นที่ให้การพัฒนาปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นได้อย่างสอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย

(2.2) ความขัดแย้งระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำกับการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการศึกษา

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา คือความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและเชิงคุณค่าระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติและจริยธรรม กับการมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงตัวเลขและประสิทธิภาพที่สามารถวัดผลได้ในระยะสั้น ระบบการศึกษาสมัยใหม่จำนวนมากถูกออกแบบให้ตอบสนองต่อแรงกดดันด้านประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งแม้จะมีความสำคัญในเชิงการบริหารจัดการ แต่อาจสร้างข้อจำกัดต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนคิด และการพิจารณาผลกระทบทางจริยธรรมในระยะยาว

งานศึกษาของ Bachmann et al. (2018) ชี้ให้เห็นว่า ปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทการจัดการและการศึกษา มักถูกลดทอนความสำคัญลง เมื่อองค์กรหรือสถาบันการศึกษามุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์เชิงตัวเลขเป็นหลัก ความตึงเครียดดังกล่าวอาจสะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว อาจจำกัดพื้นที่ของการพิจารณาคุณค่าทางจริยธรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ในเชิงการตีความเชิงแนวคิด การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติจึงไม่อาจแยกออกจากการตั้งคำถามต่อกรอบการวัดผลและนิยามของ “ความสำเร็จ” ในระบบการศึกษาได้

สอดคล้องกับข้อเสนอของ Roos (2017) ที่วิเคราะห์ความท้าทายของระบบการศึกษาและการจัดการภายใต้กรอบการเพิ่มประสิทธิภาพและการวัดผลเชิงเศรษฐกิจ โดย Roos เสนอว่า การมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงตัวเลขและประสิทธิภาพในระยะสั้น มักขัดแย้งกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติอาจต้องอาศัยกรอบการตัดสินใจที่ผสานความรู้ ทักษะ และคุณธรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนออกมาได้อย่างครบถ้วนผ่านตัวชี้วัดเชิงประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว อาจเข้าใจได้ว่าความขัดแย้งระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำและการเพิ่มประสิทธิภาพ มิใช่เพียงปัญหาการจัดลำดับความสำคัญเชิงนโยบาย หากแต่อาจเป็นความตึงเครียดเชิงโครงสร้างที่ฝังตัวอยู่ในระบบการศึกษาเอง การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติจึงอาจเผชิญข้อจำกัดเมื่อระบบยังคงให้คุณค่าแก่ความสำเร็จที่วัดผลได้ง่าย มากกว่าการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการรับมือกับความซับซ้อนในสถานการณ์จริง จากการตีความเชิงแนวคิด การ

พัฒนาภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติอาจดำเนินควบคู่ไปกับการทบทวนกรอบความคิดเรื่องประสิทธิภาพและความสำเร็จในระบบการศึกษา การสร้างสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อความต้องการเชิงปริมาณและการบ่มเพาะคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จึงอาจเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและยั่งยืนในระยะยาว

(2.3) เทคโนโลยีสมัยใหม่และการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา

จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีสมัยใหม่อาจเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายสำคัญต่อการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เปิดพื้นที่ใหม่ของการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นรายวิชาเสมือน (virtual courses) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ข้ามพื้นที่และเวลา หรือรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งอาจเอื้อต่อการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเชิงพลิกผัน (disruptive change) ในระบบการศึกษา ซึ่งต้องการการปรับตัวทั้งในระดับการจัดการเรียนรู้และภาวะผู้นำทางการศึกษา (Panich & Manthachitra, 2020)

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบแนวคิดของปัญญาเชิงปฏิบัติ อาจเข้าใจได้ว่าเทคโนโลยีมีศักยภาพในการทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำได้ หากถูกนำมาใช้ในลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้เชิงลึก การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เทคโนโลยีโลกเสมือน (Virtual Reality: VR) หรือระบบจำลองสถานการณ์ อาจเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์เสมือนจริง มีศักยภาพในการเสริมสร้างทักษะมนุษย์ขั้นสูง (human+) ควบคู่ไปกับการทำความเข้าใจศักยภาพและข้อจำกัดของเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Weise, 2020/2024) จากการตีความเชิงแนวคิด ปัญญาเชิงปฏิบัติอาจทำหน้าที่เป็นกรอบในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ โดยยังคงให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ ความเห็นอกเห็นใจ และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ได้ไม่มากก็น้อย

อย่างไรก็ตาม การสังเคราะห์เชิงแนวคิดยังสะท้อนให้เห็นในอีกด้านว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษาอาจเผชิญข้อจำกัดเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ เมื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีถูกกำหนดโดยเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ และทักษะทางเทคนิคเป็นหลัก แนวโน้มดังกล่าวอาจลดทอนบทบาทของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การคิดเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของปัญญาเชิงปฏิบัติ ความตึงเครียดนี้สะท้อนความท้าทายเชิงระบบที่สอดคล้องกับประเด็นความขัดแย้งระหว่างประสิทธิภาพและคุณค่าทางจริยธรรมที่กล่าวถึงในหัวข้อก่อนหน้า

บทบาทของผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนในระยะยาว กรณีของประเทศญี่ปุ่นที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในโรงเรียน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดเชิงวิพากษ์ และการอภิปรายในชั้นเรียน ควบคู่ไปกับการกำกับด้านจริยธรรม ความปลอดภัยของข้อมูล และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา อาจสะท้อนให้เห็นตัวอย่างหนึ่งของความพยายามในการสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับการพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติและคุณค่าทางจริยธรรมของผู้เรียน (Manager Online, 2023)

จากการตีความเชิงแนวคิด อาจเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่มิได้เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือบั่นทอนการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในตัวของมันเอง หากแต่อาจขึ้นอยู่กับกรอบการกำกับ การออกแบบการเรียนรู้ และภาวะผู้นำทางการศึกษาที่กำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีนั้น การบูรณาการเทคโนโลยีกับปัญญาเชิงปฏิบัติอย่างมีดุลยภาพจึงนับเป็นความท้าทายเชิงระบบที่ต้องอาศัยทั้งวิสัยทัศน์เชิงจริยธรรม ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ให้คุณค่ากับการตัดสินใจอย่างมีความหมายในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(3) โอกาสในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เรียน

จากการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงโครงสร้าง ความตึงเครียดระหว่างประสิทธิภาพกับคุณค่าทางจริยธรรม และบทบาทของเทคโนโลยีในระบบการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แม้จะสะท้อนข้อจำกัดหลายประการ แต่ขณะเดียวกันก็เปิดให้เห็นพื้นที่แห่งโอกาสสำหรับการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เรียนด้วยเช่นกัน

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างแท้จริงไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยอาศัยการปรับกระบวนการเรียนรู้ในระดับห้องเรียนเพียงอย่างเดียว หากแต่มักอาศัยภาวะผู้นำทางการศึกษาและการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการตัดสินใจเชิงจริยธรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาการใช้ดุลยพินิจในสถานการณ์จริง ในบริบทนี้ การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติอาจมองได้ในฐานะโอกาสเชิงระบบที่เชื่อมโยงการพัฒนาผู้เรียนกับการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรการศึกษาไปพร้อมกัน ส่วนนี้จึงมุ่งอภิปรายโอกาสในการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติผ่านการวิเคราะห์สองประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ และบทบาทของผู้นำทางการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนปัญญาเชิงปฏิบัติให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในระบบการศึกษา

(3.1) การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์และการเผชิญปัญหาจริง อาจเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในลักษณะนี้อาจเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกการตัดสินใจ การใช้ดุลยพินิจ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในบริบทที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและมีจริยธรรม

การใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง และการจำลองสถานการณ์ เป็นตัวอย่างของเครื่องมือที่อาจสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยช่วยให้ผู้เรียนได้ทดลองตัดสินใจและรับมือกับสถานการณ์ที่มีความหลากหลายภายใต้เงื่อนไขที่ใกล้เคียงกับโลกจริง แนวทางดังกล่าวอาจช่วยพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และการประเมินผลของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตาม การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีอาจมีบทบาทเชิงสนับสนุนได้อย่างมีความหมาย ก็ต่อเมื่อถูกออกแบบและใช้ภายใต้กรอบการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการสะท้อนคิดและคุณค่าทางจริยธรรม มิใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสะดวกทางเทคนิค

นอกจากการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองแล้ว แนวทางการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมกับชุมชน เช่น การเรียนรู้ด้วยการให้บริการ ยังถือเป็นกลไกสำคัญในการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบททางสังคม ดังที่ Brandenberger (2023) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ในลักษณะนี้อาจช่วยเชื่อมโยงความรู้เชิงวิชาการเข้ากับสถานการณ์ทางสังคมที่มีความซับซ้อน เปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้ฝึกการตัดสินใจที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม การสะท้อนตนเอง และการรับมือกับความไม่แน่นอน การทำงานร่วมกับชุมชนจึงไม่เพียงเสริมสร้างทักษะเชิงปฏิบัติ หากแต่ยังอาจมีบทบาทในการหล่อหลอมทัศนคติและกรอบคุณค่าที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เมื่อพิจารณาในภาพรวม แนวทางการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Problem-Based Learning (PBL) Project-Based Learning การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) และ Inquiry-Based Learning (IBL) ล้วนมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำและปัญญาเชิงปฏิบัติ แม้แต่ละแนวทางจะมีเป้าหมายและกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่ทั้งหมดต่างส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformative learning) ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถปรับตัว ใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจอย่างมีความหมายในสถานการณ์จริง จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวอาจต้องอาศัยวิสัยทัศน์และการสนับสนุนจากผู้นำทาง

การศึกษาในการออกแบบโครงสร้าง นโยบาย และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ให้คุณค่ากับการพัฒนาทักษะมนุษย์ (human+) ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบการวิเคราะห์ของ Jakubik (2021) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เน้นประสบการณ์ การมีส่วนร่วม และการสะท้อนคิดดังกล่าว อาจทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขเชิงการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการฝึกการสร้างวิสัยทัศน์ (envisioning) การเปิดโอกาส (enabling) และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (engaging) ในระดับผู้เรียน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในระยะยาว

(3.2) บทบาทของผู้นำทางการศึกษาและผู้กำหนดนโยบาย

ในระดับระบบ ผู้นำทางการศึกษาอาจถูกมองว่ามีบทบาทสอดคล้องกับมิติของการเปิดโอกาส (enabling) และการนำไปสู่การดำเนินการอย่างรับผิดชอบ (executing) ตามกรอบการวิเคราะห์ของ Jakubik (2021) ผ่านการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบาย และการกำกับเชิงคุณค่าที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระยะยาว

การสังเคราะห์เชิงแนวคิดชี้ให้เห็นว่า บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไปจนถึงผู้กำหนดนโยบายระดับชาติ อาจเป็นกลไกสำคัญในการเปิดหรือปิดพื้นที่ของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงเพราะการปรับหลักสูตรหรือวิธีการเรียนการสอน หากแต่อาจต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจเชิงลึกในคุณค่าของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระยะยาว

ในเชิงบทบาท ผู้นำทางการศึกษาอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงเทคนิคหรือทรัพยากรพื้นฐาน เช่น “4B” (bells, buildings, budgets, และ buses) ไปสู่การเป็นผู้นำเชิงการเรียนรู้ที่รับผิดชอบต่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาในความหมายที่กว้างขึ้น ซึ่งอาจรวมถึงการพัฒนาครู/อาจารย์ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน การใช้ทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน องค์กรทางสังคม และสถาบันอุดมศึกษา

ในบริบทของประเทศไทย การศึกษาของ Niyom (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของโครงการพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาอาจขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ในบางกรณีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความกล้าหาญทางวิชาการและสามารถสร้างฉันทามติร่วมกับคณะครูได้ การเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารจัดการทั่วไปไปสู่การบริหารเชิงวิชาการและการทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับครู อาจช่วยเสริมสร้างศักยภาพภายในของโรงเรียนและสร้างทิศทางการเรียนรู้ที่ชัดเจน สำหรับการ

ตีความเชิงแนวคิด บทบาทของผู้นำในลักษณะนี้จึงอาจถูกมองว่าเป็นเมล็ดพันธุ์สำคัญของการบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติในระดับสถานศึกษาได้

ในระดับนโยบาย กรณีของภาวะผู้นำทางการศึกษาในประเทศฟินแลนด์อาจสะท้อนให้เห็นแนวทางหนึ่งของการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติผ่านกรอบคุณค่าทางจริยธรรมที่ชัดเจน ผู้นำและผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาของฟินแลนด์ยึดหลักคุณค่าจริยธรรมพื้นฐาน เช่น ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในทุกระดับการศึกษา ภาวะผู้นำในระบบการศึกษาฟินแลนด์มิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์ แต่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่คำนึงถึงผู้เรียนและบุคลากรในฐานะมนุษย์ พร้อมทั้งอาศัยกระบวนการทำงานร่วมกันแบบหลายวิชาชีพและการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อการตัดสินใจที่รอบคอบ (Ahtiainen et al., 2024) เมื่อพิจารณาในเชิงแนวคิด ลักษณะดังกล่าวมาอาจสะท้อนให้เห็นการใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มุ่งคุณภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

จากการสังเคราะห์ข้างต้น อาจเข้าใจได้ว่าโอกาสในการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา มิได้ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมการเรียนรู้หรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจผูกโยงอย่างลึกซึ้งกับบทบาทของผู้นำทางการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการสร้างกรอบคุณค่า โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างรอบด้าน สิ่งเหล่านี้ล้วนนับเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการพัฒนาและการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติ

การสังเคราะห์และทิศทางเชิงแนวคิด

จากการอภิปรายทั้งสามประเด็นข้างต้น การสังเคราะห์เชิงแนวคิดแสดงให้เห็นว่าการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา มิใช่เพียงประเด็นเชิงแนวคิดหรือเทคนิคการจัดการเรียนรู้ หากแต่เป็นประเด็นเชิงโครงสร้างและภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการศึกษาในภาพรวม ทั้งในมิติของเป้าหมายการเรียนรู้ กลไกการประเมินผล วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้นำทางการศึกษา การสังเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ปัญญาเชิงปฏิบัติจะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและสามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของโลกปัจจุบันได้ แต่การนำไปสู่การปฏิบัติยังเผชิญข้อท้าทายสำคัญ ทั้งจากโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ ความตึงเครียดระหว่างการพัฒนามนุษย์กับการวัดผลเชิงประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีที่อาจเน้นผลลัพธ์เชิงเทคนิคมากกว่าคุณค่าทางจริยธรรม

ในขณะเดียวกัน การสังเคราะห์เชิงแนวคิดยังสะท้อนให้เห็นโอกาสเชิงระบบที่สำคัญ โดยเฉพาะการออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การมีส่วนร่วมกับชุมชน

และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบทบาทของผู้นำทางการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายในการสร้างกรอบคุณค่าและโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างรอบด้าน ประเด็นเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติควรได้รับการสนับสนุนในระดับนโยบายและการบริหารจัดการ มิใช่ปล่อยให้เป็นภาระของครู/อาจารย์หรือผู้เรียนเพียงลำพัง

ดังนั้นจากการอภิปรายในบทความนี้จึงนำไปสู่ข้อเสนอว่า การขับเคลื่อนการบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติเพื่อการบ่มเพาะในระบบการศึกษาไทย ควรได้รับการพิจารณาในฐานะทิศทางเชิงนโยบายมากกว่าการเป็นเพียงนวัตกรรมการเรียนรู้เฉพาะจุด บทสรุปและข้อเสนอแนะในส่วนถัดไปจึงมุ่งนำเสนอแนวทางที่อาจช่วยเชื่อมโยงหลักการของปัญญาเชิงปฏิบัติเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการออกแบบระบบการศึกษา เพื่อสร้างความยั่งยืนและคุณค่าในระยะยาวต่อผู้เรียน องค์กรทางการศึกษา และสังคมโดยรวม

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิดเกี่ยวกับการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษา บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติอาจนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการศึกษาได้ หากมีเงื่อนไขเชิงระบบที่เอื้ออำนวย โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ จากการเรียนรู้ที่เน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณ ไปสู่การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

การสังเคราะห์ในสามประเด็นหลักสะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาไทยยังเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ความขัดแย้งระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำกับการเพิ่มประสิทธิภาพ และความท้าทายจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดเหล่านี้อาจมิได้หมายถึงอุปสรรคที่ไม่อาจก้าวข้าม หากแต่อาจเป็นพื้นที่ของโอกาสเชิงนโยบายและการจัดการที่ช่วยให้เกิดการออกแบบระบบการเรียนรู้ที่สมดุลระหว่างประสิทธิภาพ คุณธรรม และการพัฒนาทักษะมนุษย์

ในบริบทของสังคมที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทมากขึ้น การพัฒนาทักษะที่สะท้อนความเป็นมนุษย์ เช่น การใช้วิจารณญาณ ความเห็นอกเห็นใจ และการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม ยิ่งทวีความสำคัญ การบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีปัญญาเชิงปฏิบัติจึงอาจเป็นการลงทุนระยะยาวเพื่อเตรียมผู้เรียนให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของโลกในอนาคตได้อย่างมีความหมาย

ข้อเสนอแนะ

การบูรณาการปัญญาเชิงปฏิบัติในระบบการศึกษาไทยอาจเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนในหลายระดับ ตั้งแต่นโยบายระดับชาติ โครงสร้างการบริหาร ไปจนถึงการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิดข้างต้น อาจนำมาประกอบการเสนอข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ประการแรก การทบทวนระบบการประเมินผลการศึกษานับเป็นประเด็นที่ควรได้รับความสนใจ ระบบประเมินอาจพิจารณาขยับจากการเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ไปสู่การประเมินที่สามารถสะท้อนพัฒนาการด้านการคิดเชิงปฏิบัติ การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียน การพัฒนากลไกประเมินดังกล่าวอาจช่วยสร้างพื้นที่ให้การบ่มเพาะปัญญาเชิงปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมในระบบการศึกษา

ประการที่สอง อาจส่งเสริมให้เกิดพื้นที่ทดลองและนวัตกรรมทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ผ่านโครงการ การเรียนรู้เพื่อการบริการสังคม และการเรียนรู้เชิงสืบสวน การสร้างต้นแบบเหล่านี้อาจช่วยสร้างบทเรียนและเอื้อให้เกิดการขยายผลในระดับระบบต่อไป

ประการที่สาม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาอาจเป็นกลไกสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ผู้สอนอาจจำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้อำนวยการเรียนรู้ที่สามารถออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนฝึกฝนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาดังกล่าวอาจควรดำเนินไปควบคู่กับการสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาผู้บริหาร และการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดปัญญาเชิงปฏิบัติในระดับองค์กร

สุดท้าย การวิจัยในครั้งต่อไปอาจมุ่งสู่การศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อประเมินผลของการประยุกต์ใช้ปัญญาเชิงปฏิบัติในบริบทการศึกษาไทย การวิจัยเชิงทดลอง การติดตามผลระยะยาว และการพัฒนาเครื่องมือประเมินที่เหมาะสมกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ที่อาจช่วยเสริมความเข้มแข็งของชุดความรู้ และสนับสนุนการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติที่มีฐานข้อมูลรองรับอย่างเป็นระบบต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M., & Smeds-Nylund, A. S. (2024). *Leadership in educational contexts in Finland: Theoretical and empirical perspectives*. Springer Nature.

Bachmann, C. (2014). Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education. In P. Blessinger & J. M. Carfora (Eds.), *Inquiry-based learning for the arts, humanities, and social sciences: A conceptual and practical resource for educators* (Vol. 2, pp. 277–302). Emerald Group Publishing Limited.

Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, *153*(1), 147–165. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3417-y

Brandenberger, J. W. (2023). Practical wisdom as an ethical framework for engaged learning and scholarship. In J. A. Hatcher, R. G. Bringle, & T. W. Hahn (Eds.), *Practical wisdom for conducting research on service learning: Pursuing quality and purpose* (pp. 31–48). Routledge.

Center for Teaching Innovation. (n.d.). *Problem-based learning*. Cornell University. Retrieved October 20, 2025, from https://teaching.cornell.edu/problem-based-learning

Ferrero, I., Pellegrini, M. M., Reichert, E., & Rocchi, M. (2023). How practical wisdom enables transformational and authentic leadership. In T. P. Newstead & R. E. Riggio (Eds.), *Leadership and virtues: Understanding and practicing good leadership* (pp. 67–83). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003212874-8

Jakubik, M. (2020). Educating for the future – cultivating practical wisdom in education. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, *18*(7), 50–54. https://www.iiisci.org/journal/sci/FullText.asp?var=&id=SA422DQ20

Jakubik, M. (2021). How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices? *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, *18*(1), 3–25. https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0078

Küpers, W., & Pauleen, D. J. (Eds.). (2013). *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*. Routledge.

Lorsuwannarat, T. (2018). *Change and transformation for the future organizations* [In Thai]. Mittraphap Printing and Studio.

Manager Online. (2023, June 23). *Japanese schools allow limited use of artificial intelligence* [In Thai]. https://mgronline.com/japan/detail/9660000057166

Mezirow, J. (1978). *Education for perspective transformation: Women's re-entry programs in community colleges*. Center for Adult Education, Teachers College, Columbia University.

National University of Singapore. (2021, February 26). *Service learning and greater flexibility for incoming undergraduates at NUS*. NUS News. https://news.nus.edu.sg/service-learning-and-greater-flexibility-for-incoming-undergraduates-at-nus

Niyom, P. (2020). Foreword. In V. Panich & P. Manthachitra, *World-class quality education* [In Thai] (pp. 16–22). Siam Commercial Foundation.

Panich, V., & Manthachitra, P. (2020). *World-class quality education* [In Thai]. Siam Commercial Foundation.

Robinson, K., & Aronica, L. (2021). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education* (W. Pidchamook, Trans.) [In Thai]. Bookscape. (Original work published 2015)

Roos, J. (2017). Practical wisdom: Making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 117–124. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.135

Samukkethum, S. (2025). *Organizational change management: Strategy, structure, leadership, tactics, and organizational culture* [In Thai]. National Institute of Development Administration, Graduate School of Social Development and Management Strategy.

Schonbrun, Y., & Schwartz, B. (2020, August 31). How practical wisdom helps us cope with radical uncertainty. *Behavioral Scientist*. https://behavioralscientist.org/how-practical-wisdom-helps-us-cope-with-radical-uncertainty/

Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 3–23. https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001

Schwartz, B., & Sharpe, K. (2011). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. Penguin.

Soares, L., Gagliardi, J. S., Wilkinson, P. J., & Hughes, S. L. (2018). *Innovative leadership: Insights from the American College President Study 2017*. American Council on Education. https://www.acenet.edu/Documents/Innovative-Leadership-Insights-from-the-ACPS-2017.pdf

Weise, M. R. (2024). *Long life learning: Preparing for jobs that don't even exist yet* (R. Ingkasit, Trans.) [In Thai]. Bookscape. (Original work published 2020)