



วารสารครูพัฒนาปริทรรศน์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม-มีนาคม 2569

## การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครูและบุคลากรทางการศึกษา Applying the four Brahmavihara principles to develop the leadership of teachers and educational personnel.

พงษ์พันธ์ จิमानัง, นาวิณ มะโนชน์, สุรินทร์ นานาผล, สำเร็จ อัจฉะพันธ์, ภาณุพงษ์ โต้นวุธ  
วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Phongphan Jimanang, Nawin Manokhan, Surin Numnaphol, Samret Atthakhan, Phanupong Tonwut  
Roi Et Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: [phanupongtonwut@gmail.com](mailto:phanupongtonwut@gmail.com)

วันที่รับบทความ: 17 มีนาคม 2569 วันที่แก้ไขบทความ 31 มีนาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 31 มีนาคม 2569

Received: March 17, 2026; Revised: March 31, 2026; Accepted: March 31, 2026

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวทางการนำหลักพรหมวิหาร 4 ในพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาในบริบทสังคมไทย การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร โดยรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางการศึกษา หลักพรหมวิหาร 4 ผ่านการสังเคราะห์ข้อมูลจากพระไตรปิฎก เอกสารทางวิชาการ และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่

จากการวิเคราะห์แล้วพบว่า หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำใน 3 มิติที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลและปลอดภัยทางจิตใจ 2) การสนับสนุนและให้คำแนะนำในฐานะโค้ชและพี่เลี้ยง และ 3) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความไว้วางใจในองค์กร ในบทความนี้ยกประเด็นกรณีศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาได้ยืนยันเชิงประจักษ์ว่า การนำแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้อย่างเป็นธรรมชาติผ่านวัฒนธรรมกัลยาณมิตรและกระบวนการศึกษาชั้นเรียนสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็ง ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงานและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้นำเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำฐานพรหมวิหาร ซึ่งบูรณาการระหว่างสมรรถนะทางวิชาชีพและวุฒิภาวะทางคุณธรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำทางการศึกษา, พรหมวิหาร 4, การพัฒนาภาวะผู้นำ



## Abstract

This academic article aimed to examine and synthesize guidelines for applying the Four Brahmavihara principles in Buddhism to develop leadership among teachers and educational personnel within the Thai social context. This study employed a documentary research approach by collecting, analyzing, and synthesizing data from relevant documents and research studies on educational leadership and the Four Brahmavihara principles. The synthesis was conducted based on the Tripitaka, academic literature, and contemporary management theories.

The findings revealed that the Four Brahmavihara principles—loving-kindness (Metta), compassion (Karuna), sympathetic joy (Mudita), and equanimity (Upekkha)—can be effectively utilized as a conceptual framework for developing human-centered leadership behaviors in a concrete manner. The application of these principles contributes to leadership development in three key dimensions: (1) fostering a supportive and psychologically safe working environment, (2) providing guidance and support through coaching and mentoring roles, and (3) building positive relationships and trust within the organization. This article also highlights a case study of Lamplimat Pattana School, which provides empirical evidence that the natural integration of Brahmavihara-based practices through a collegial culture and lesson study processes can strengthen professional learning communities. Such practices enhance teachers' well-being and lead to improved student learning outcomes. The body of knowledge derived from this study proposes a Brahmavihara-based leadership framework that integrates professional competencies with moral maturity, serving as a guideline for the holistic and sustainable development of leadership among educational personnel.

**Keywords:** Educational Leadership, Four Brahmaviharas, Leadership Development

## บทนำ

ในบริบทของโลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน สถานศึกษาในฐานะองค์กรหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของสังคมที่สูงขึ้น หรือความหลากหลายของผู้เรียน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้บทบาทของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมี "ภาวะผู้นำ" (Leadership) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในสถานศึกษามีได้หมายถึงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงครูผู้สอนและบุคลากรทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระดับห้องเรียนและองค์กรได้ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงกลายเป็นวาระสำคัญที่ไม่อาจมองข้าม เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้าง



วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเกื้อกูล ในบริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมยุคดิจิทัลและกระแสโลกาภิวัตน์ สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านคุณภาพการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำของครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงมีไม่เพียงบทบาทการสอนหรือการปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในหลายสถานศึกษาคือ ภาวะผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณมากกว่าคุณค่าทางจริยธรรม ส่งผลให้เกิดความตึงเครียด ความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ที่ห่างเหินในองค์กร (Fullan, 2014; วิจารย์ พานิช, 2565) ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีมิติด้านคุณธรรมควบคู่กับสมรรถนะวิชาชีพ

มิติของจริยธรรมวิชาชีพ การแข่งขันที่สูงขึ้นและความกดดันในระบบการทำงานได้นำไปสู่การลดทอนความสำคัญของคุณค่าทางจริยธรรมในหลายวิชาชีพ รวมถึงวิชาชีพครูและผู้บริหารการศึกษา ปัญหาการขาดความรับผิดชอบ การยึดผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม และความสัมพันธ์เชิงลบในองค์กร ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Treviño & Nelson, 2017) "การบริหารเชิงพุทธ" (Buddhist Administration) ซึ่งไม่ใช่เพียงหลักปฏิบัติตามจารีตประเพณี แต่เป็นศาสตร์แห่งการบริหารจิตและการจัดการชีวิตที่ลึกซึ้ง โดยการบูรณาการหลักธรรมสำคัญ พรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแปรเปลี่ยนความกดดันเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร และดำรงตนอยู่ได้อย่างสง่างาม และมีความสุขท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ในบริบทสังคมไทยซึ่งมีรากฐานทางพระพุทธศาสนา หลักธรรมคำสอนสามารถเป็นฐานคิดสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมได้ โดยเฉพาะหลัก "พรหมวิหาร 4" อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมว่าด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลและสมดุล หลักพรหมวิหาร 4 มิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงศาสนา หากแต่เป็นกรอบจริยธรรมสำหรับการบริหารจัดการที่เน้นความเข้าใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจ และการวางตนอย่างเป็นธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2559; พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546) หากนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครูและบุคลากรทางการศึกษา จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเอื้ออาทรและลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรการศึกษา งานวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) บรรยากาศการทำงานของครู (Teacher Morale) และที่สำคัญที่สุดคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Student Achievement) (Hallinger & Heck, 2010) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทุ่มเทพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ในบริบทของประเทศไทยนั้น สมศักดิ์ ภูวิภาดาธรรม (2563) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจของครูและการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ



อย่างไรก็ตาม รูปแบบภาวะผู้นำที่อิงตามทฤษฎีตะวันตกแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถตอบสนองต่อบริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทยได้อย่างสมบูรณ์ การแสวงหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับรากฐานทางความคิดและจิตวิญญาณของสังคมไทยจึงเป็นสิ่งจำเป็น หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นแก่นแกนของวิถีชีวิตและวัฒนธรรมไทยมาอย่างยาวนาน ได้นำเสนอหลักการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาตนและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "หลักพรหมวิหาร 4" ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ถือเป็นคุณธรรมของผู้ที่ยิ่งใหญ่หรือผู้นำ (พรหม) ที่สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ได้อย่างลึกซึ้ง (Fry & Nisiewicz, 2013) การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้จึงไม่ใช่เป็นเพียงการปฏิบัติตามหลักศาสนา แต่เป็นการนำภูมิปัญญาตะวันออก มาสร้างเสริมมิติเชิงมนุษยสัมพันธ์และจริยธรรมให้แก่ภาวะผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งความสุขและความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เพื่อบูรณาการมิติคุณธรรมเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างสมดุลระหว่าง "ประสิทธิภาพ" และ "คุณค่า" การวิจัยในประเด็นนี้จึงมุ่งตอบคำถามสำคัญว่า หลักพรหมวิหาร 4 จะสามารถเป็นกลไกเชิงจริยธรรมในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร และควรมีแนวทางการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบเพียงใด

#### แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 (The Four Sublime States of Mind): เป็นกรอบทฤษฎีหลัก (Main Theoretical Framework) ที่ใช้เป็นแกนกลางในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ เมตตา (Loving-kindness) กรุณา (Compassion) มุทิตา (Sympathetic Joy), และอุเบกขา (Equanimity) หลักธรรมนี้ถูกมองว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำและผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2559) ทฤษฎีจริยธรรมวิชาชีพ (Professional Ethics Theory): แนวคิดที่ว่าด้วยมาตรฐานความประพฤติและคุณธรรมที่บุคคลในแต่ละวิชาชีพพึงยึดถือปฏิบัติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งเกียรติภูมิแห่งวิชาชีพและความไว้วางใจจากสังคม โดยพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ เพื่อนร่วมวิชาชีพ องค์กร และสังคมโดยรวม (Treviño & Nelson, 2017) แนวคิดนวัตกรรมการศึกษาและวัฒนธรรมองค์กร (Educational Innovation and Organizational Culture Concepts): แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนรู้ ซึ่งการเกิดนวัตกรรมได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการเรียนรู้ และมีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาที่เอื้อให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว (Edmondson, 2018; Rogers, 2003) กรอบแนวคิดของบทความนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นฐานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา จะส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับจริยธรรมวิชาชีพ และในขณะเดียวกันก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปี่ยมด้วยความเมตตา เกื้อกูล และไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



หลักพรหมวิหาร 4 หรือที่รู้จักกันในนาม "ธรรมของผู้เป็นใหญ่" หรือ "ธรรมประจำใจอันประเสริฐ" เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่ว่าด้วยคุณธรรม 4 ประการซึ่งเป็นเครื่องหล่อเลี้ยงจิตใจของผู้ปฏิบัติให้อยู่ในสภาวะอันสูงส่ง และเป็นแนวทางในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และเปี่ยมด้วยคุณธรรม คุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาในมิติของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำแล้ว จะพบว่าเป็นรากฐานอันมั่นคงของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ตามได้อย่างลึกซึ้ง (Fry & Nisiewicz, 2013) การทำความเข้าใจในความหมายและนัยที่ซ่อนอยู่ของแต่ละองค์ประกอบ จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับภาวะผู้นำของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม

- 1. เมตตา** เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดีอย่างจริงใจที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า และปราศจากความทุกข์โศกใด ๆ เป็นความรู้สึกที่เป็นมิตรและหวังดีต่อสรรพชีวิตโดยเสมอหน้า ปราศจากความเอนเอียงหรือเงื่อนไขแห่งความพึงพอใจส่วนตน ในบริบทของภาวะผู้นำในสถานศึกษา เมตตา มิใช่เป็นเพียงความรู้สึกที่เก็บไว้ในใจ แต่เป็นการแสดงออกผ่านการกระทำที่เปี่ยมด้วยความเอาใจใส่ในสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีเมตตาจะพยายามสร้างบรรยากาศของ "ความปลอดภัยทางจิตใจ" (Psychological Safety) ในที่ทำงาน ซึ่งเป็นสภาวะที่บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับความเคารพ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ต้องหวาดกลัวผลกระทบในทางลบ (Kahn, 1990) เมตตาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่ามิได้สำหรับผู้นำทุกคน
- 2. กรุณา** กรุณา คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้เห็นหรือรับรู้ว่ามีผู้อื่นกำลังประสบกับปัญหา ความเดือดร้อน หรือความยากลำบาก และเกิดความต้องการที่จะเข้าไปช่วยเหลือ บรรเทา หรือขจัดปัดเป่าความทุกข์นั้นให้หมดสิ้นไป กรุณาจึงมีลักษณะเป็นคุณธรรมเชิงรุก (Proactive Virtue) ที่ผลักดันให้เกิดการลงมือกระทำอย่างเป็นรูปธรรม ในมิติของภาวะผู้นำทางการศึกษา กรุณา คือการที่ผู้นำไม่เพิกเฉยต่อปัญหาและความท้าทายของทีมงาน ไม่ว่าจะเป็อุปสรรคในการจัดการเรียนการสอน ภาระงานที่หนักเกินไป หรือแม้กระทั่งปัญหาส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผู้นำที่มีกรุณาจะเข้าไปรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) แสดงความเข้าใจ (Empathy) และร่วมแสวงหาแนวทางแก้ไขอย่างเต็มกำลังความสามารถ คุณลักษณะนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิด "ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้" (Servant Leadership) ซึ่งมองว่าภารกิจอันดับแรกของผู้นำคือการรับใช้และสนับสนุนให้ทีมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข (Sendjaya et al., 2008)
- 3. มุทิตา** มุทิตา คือ ความชื่นชมยินดีอย่างจริงใจเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ มีความสุข หรือได้รับสิ่งที่ดีงาม เป็นคุณธรรมที่อยู่ตรงข้ามกับความอิจฉาริษยาโดยสิ้นเชิง และเป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการขจัดความรู้สึกแข่งขันในทางลบออกจากองค์กร ในสถานศึกษาซึ่งเป็นแหล่งรวมของผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้นำที่มีมุทิตาจะสามารถสร้าง "วัฒนธรรมแห่งการยกย่องชมเชย" (Recognition Culture) ได้อย่างเป็นธรรมชาติและจริงใจ เมื่อครูหรือบุคลากรคนใดคิดค้นนวัตกรรมการสอนได้สำเร็จ ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ หรือเห็นนักเรียนของตนประสบความสำเร็จ ผู้นำจะร่วมแสดงความยินดีและประกาศความสำเร็จนั้นให้เป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง การกระทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอันมหาศาลให้แก่ผู้ที่ได้รับคำชื่นชม



แต่ยังเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรคนอื่น ๆ เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีต่อไป ก่อให้เกิดพลวัตเชิงบวกที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ **4. อุเบกขา** อุเบกขา คือ การมีจิตใจที่ตั้งมั่นเป็นกลาง สงบ และหนักแน่น สามารถวางเฉยต่อสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติและปัญญา ไม่เอนเอียงหวั่นไหวไปกับอารมณ์ที่มากระทบ ไม่ว่าจะเป็นความรัก (ฉันทาคติ) ความชัง (โทสาคติ) ความหลง (โมหาคติ) หรือความกลัว (ภยาคติ) อุเบกขาในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความเฉยเมยไม่ใส่ใจ แต่หมายถึงการปฏิบัติต่อทุกคนและทุกสถานการณ์อย่างเสมอภาค ตามหลักการ เหตุผล และความถูกต้องเป็นที่ตั้ง ในบทบาทของผู้นำ อุเบกขาเป็นคุณธรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการที่ต้องอาศัยความยุติธรรมสูง เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการไกล่เกลี่ยแก้ไขความขัดแย้ง ผู้นำที่มีอุเบกขาจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเที่ยงตรง ปราศจากอคติ สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดกว้าง และสามารถรักษาสภาวะผู้นำได้อย่างมั่นคง แม้ในยามที่องค์กรเผชิญกับวิกฤต (Cavanagh & Bandsuch, 2002) อุเบกขาจึงเปรียบเสมือนสมอเรือที่ช่วยให้เรือแห่งองค์กรแล่นต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางคลื่นลม เป็นหลักประกันของความยุติธรรมและความน่าเชื่อถือของผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่ความสงบเรียบร้อยและความสามัคคีในที่สุด

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำ โดยสรุปในงานทางการบริหารการศึกษา มักถูกมองว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อพาองค์กรหรือกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังเช่น วิโรจน์ สารรัตน์ อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้งานบรรลุจุดหมายขององค์กร เน้นมิติ อิทธิพล-เป้าหมาย-การทำงานสำเร็จ ส่วน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำในการทำให้เกิดความชัดเจนว่าอะไรสำคัญ ช่วยให้ผู้ตามเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัด โดยเฉพาะในภาวะความเปลี่ยนแปลง เน้น การสื่อสารทิศทาง-สร้างความชัดเจน-นำการเปลี่ยนแปลง และ สมยศ นาวิกาน นิชามภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของสมาชิกในองค์กร เน้น อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม/องค์กร และ กวี วงศ์พุด มัถูกอ้างในแนวคิดที่มองภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม เน้น ความสัมพันธ์ การรวมพลัง เป้าหมายร่วม) รวมทั้ง เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ในแนวคิด Super Leadership ชี้ให้เห็นมิติผู้นำที่ต่างจากบอสสั่งการโดยผู้นำมุ่งโค้ชเพื่อชี้แนะ สร้างแรงร่วมใจและพาทีม ไปด้วยกัน เน้น การพัฒนาคน การนำแบบโค้ช การร่วมเดินทางของทีม ( อ่างใน สุพิศ ศรีบัว และ จุฬาพรธรรณ ณะ แพทย์. (2564) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำพลวัตเป็นภาวะผู้นำที่ทันสมัยสอดคล้องกับยุคปัญญาประดิษฐ์ ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมแห่งความไว้วางใจ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่น สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการหลากหลาย ช่วยให้เกิดทักษะในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว สามารถปรับกลยุทธ์เพื่อก้าวหน้าคู่แข่ง ผู้นำให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงาน สามารถสร้างฐานลูกค้าที่ภักดีและพึงพอใจ ช่วยให้องค์กรเกิดคุณภาพ มีชื่อเสียงและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดยภาวะผู้นำพลวัตในยุคปัญญาประดิษฐ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล มีความยืดหยุ่นและประนีประนอม มีความฉลาด



ทางอารมณ์ และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ภาวะผู้นำในงานบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายร่วม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งฝ่ายที่เน้นมิติอิทธิพลและการบรรลุเป้าหมาย เน้นการสื่อสารทิศทางและการนำการเปลี่ยนแปลง เน้นอิทธิพลต่อกิจกรรมขององค์การ เน้นความสัมพันธ์และพลังร่วม และมุ่งพัฒนาคนและการนำแบบโค้ช ในบริบทยุคปัญญาประดิษฐ์แนวคิดภาวะผู้นำพลวัต จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นความยืดหยุ่น การเรียนรู้เชิงรุก การใช้นวัตกรรมดิจิทัล ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืน

#### การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อได้ทำความเข้าใจความหมายอันลึกซึ้งของหลักพรหมวิหาร 4 แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำหลักธรรมอันประเสริฐเหล่านี้มาแปรเปลี่ยนให้เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สามารถปฏิบัติได้จริงในบริบทของสถานศึกษา สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักพรหมวิหาร 4 มิใช่เป็นเพียงอุดมคติทางศาสนาที่ยึดถือไว้อย่างใจ แต่เป็น "เครื่องมือเชิงปฏิบัติ" (Practical Tools) ที่ทรงพลังในการพัฒนาตนเองและยกระดับปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างสรรค์องค์การการศึกษาให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้และความสุขอย่างแท้จริง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 สามารถสะท้อนออกมาผ่านพฤติกรรมผู้นำในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างบรรยากาศการทำงาน, การสนับสนุนและให้คำแนะนำ, และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

##### 1 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

บรรยากาศการทำงาน (Work Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้นำที่เปี่ยมด้วยพรหมวิหารธรรมจะสามารถรังสรรค์บรรยากาศเชิงบวกที่เกื้อหนุนต่อการทำงานร่วมกันได้ดังนี้ **เมตตา** เป็นรากฐานของการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ผู้นำที่แสดงออกถึงความปรารถนาดีอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกอบอุ่นใจ กล้าที่จะเป็นตัวของตัวเอง กล้าเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้ายอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ โดยไม่หวาดระแวงว่าจะถูกตำหนิหรือตัดสิน สิ่งนี้จะช่วยลดปล่อยศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่ **กรุณา** ช่วยเปลี่ยนบรรยากาศของการแข่งขันและตัวใครตัวมัน ให้กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อผู้นำแสดงความเข้าใจและพร้อมยื่นมือเข้าช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่กำลังเผชิญกับอุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว จะเป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่า "เราคือทีมเดียวกัน" และไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง **มุทิตา** เป็นเครื่องมือขจัดความอิจฉาริษยาและสร้างพลังบวกในองค์กร ผู้นำที่รู้จักชื่นชมยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นอย่างจริงใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเพียงใด จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการให้เกียรติและการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความพยายามของตนมีคุณค่าและได้รับการมองเห็น **อุเบกขา** เป็นหลักประกันของความยุติธรรมและความสงบเรียบร้อยในองค์กร ผู้นำที่วางใจเป็นกลาง สามารถจัดการกับความขัดแย้งด้วยเหตุผล ปราศจากอคติ และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค จะสร้าง



บรรยากาศที่ทุกคนเชื่อมั่นในกระบวนการและยอมรับการตัดสินใจของผู้ นำ ไปสู่ความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่น

การผสมผสานคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ จะหล่อหลอมให้เกิด "วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูล" (Supportive Culture) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็น "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" (Professional Learning Community - PLC) ที่ครูทุกคนพร้อมจะเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน (Hord, 1997)

## 2. การสนับสนุนและการให้คำแนะนำ

ในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้ นำ ทางการศึกษาได้เปลี่ยนจากการเป็นผู้สั่งการ (Commander) มาสู่การเป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Coach and Mentor) ที่คอยสนับสนุนและเสริมศักยภาพของทีมงาน หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกรอบคิดที่สมบูรณ์แบบสำหรับบทบาทนี้ **กรุณา** เป็นแรงผลักดันเบื้องหลังของการเป็นโค้ชที่ดี ด้วยความปรารถนาที่จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานพ้นจากปัญหาหรือความไม่รู้ ผู้ นำ จึงเข้าไปให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น การโค้ชที่ขับเคลื่อนด้วยกรุณาจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้คนอย่างแท้จริง **เมตตา** กำกับท่าทีและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และเปี่ยมด้วยความปรารถนาดี การให้ฟีดแบ็กที่ตั้งอยู่บนฐานของเมตตา จะเน้นที่พฤติกรรมหรือผลงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล และมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับได้พัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพื่อจับผิดหรือทำลายความมั่นใจ (Stone & Heen, 2014) **มุทิตา** คือการร่วมเฉลิมฉลองความก้าวหน้าของผู้ที่ได้รับบริการโค้ช เมื่อเพื่อนร่วมงานสามารถนำคำแนะนำไปปรับใช้จนเกิดผลสำเร็จ ผู้ นำ ที่มีมุทิตาจะร่วมแสดงความยินดีและชื่นชมในความพยายามนั้น ซึ่งเป็นการเสริมแรงทางบวกที่ทรงพลังและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **อุเบกขา** ช่วยให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเป็นไปอย่างเที่ยงตรงและเป็นธรรม ผู้ นำ จะประเมินสถานการณ์และให้คำแนะนำตามหลักวิชาชีพและข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่ใช่ตามความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ทำให้คำแนะนำนั้นมีน้ำหนัก น่าเชื่อถือ และผู้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

## 3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้ นำ ที่ยึดมั่นในหลักพรหมวิหาร 4 จะสามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการถักทอเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงบวกที่เข้มแข็งได้ **เมตตา** คือประตูบานแรกสู่การสร้างความสัมพันธ์ ผู้ นำ ที่แสดงความเป็นมิตรและเข้าถึงง่าย จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจที่จะเข้ามาพูดคุยปรึกษาหารือ และสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น **กรุณา** ทำให้ผู้ นำ กลายเป็นที่พึ่งพิงทางใจและทางปัญญาขององค์กร เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าคุณ นำ พร้อมที่จะรับฟังและช่วยเหลือในยามที่พวกเขาเดือดร้อน ความผูกพันและความภักดีต่อผู้ นำ และองค์กรก็จะเพิ่มพูนขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ **มุทิตา** ช่วยหลอมรวมความสำเร็จของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความภาคภูมิใจร่วมกันของทีม การที่ผู้ นำ ส่งเสริมให้ทุกคนร่วมยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและลดช่องว่างระหว่างบุคคล **อุเบกขา** คือการรักษาสมดุลของความสัมพันธ์ทั้งหมดในองค์กร ผู้ นำ ต้องสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ได้อย่างเป็นธรรม ไม่ปล่อยให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับคนบางกลุ่มมาบั่นทอนความเป็นกลางในการตัดสินใจ การรักษาความเป็นธรรมนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงไว้ซึ่งความไว้วางใจในระยะยาว (Fry & Nisiewicz, 2013) โดยสรุป การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้ นำ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านความสามารถ (Competence)



และคุณธรรม (Character) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์กรการศึกษาที่เข้มแข็ง มีความสุข และสามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. ผลลัพธ์ที่ได้จากการประยุกต์ใช้

การนำหลักการที่สอดคล้องกับพรหมวิหาร 4 มาใช้อย่างเป็นธรรมชาติและสม่ำเสมอแล้วนั้นจะก่อให้เกิดผลดีให้เกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่น่าทึ่งหลายประการ อาทิ **วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง** กล่าวคือ เกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ การช่วยเหลือเกื้อกูล และความไว้วางใจในระดับสูง ครูทำงานร่วมกันเป็นที่อย่างแท้จริง บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ทำให้ครูมีความสุขและมีความผูกพันกับองค์กรสูง อัตราการลาออกของครูอยู่ในระดับต่ำมาก **การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง** กล่าวคือ เกิดกระบวนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของครูที่ตั้งอยู่บนฐานของเมตตา กรุณา และมูทิตา ทำให้ครูกล้าที่จะเปิดเผยการทำงานของตนเองและเรียนรู้จากกันและกัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการสอนและนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง **ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน** กล่าวคือนักเรียนของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามีความสุขในการมาโรงเรียน มีทักษะการคิดวิเคราะห์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมที่ไม่ด้อยไปกว่ามาตรฐานระดับชาติ กระบวนการนี้จะเป็นเครื่องยืนยันอันทรงพลังว่าภาวะผู้นำที่ยังรักลึกอยู่บนคุณธรรมแห่งพรหมวิหาร 4 ไม่ใช่แนวคิดเชิงนามธรรม แต่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้ และเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์กรการศึกษาที่มีทั้งคุณภาพและความสุขควบคู่กันไปได้อย่างยั่งยืน

#### บทสรุป

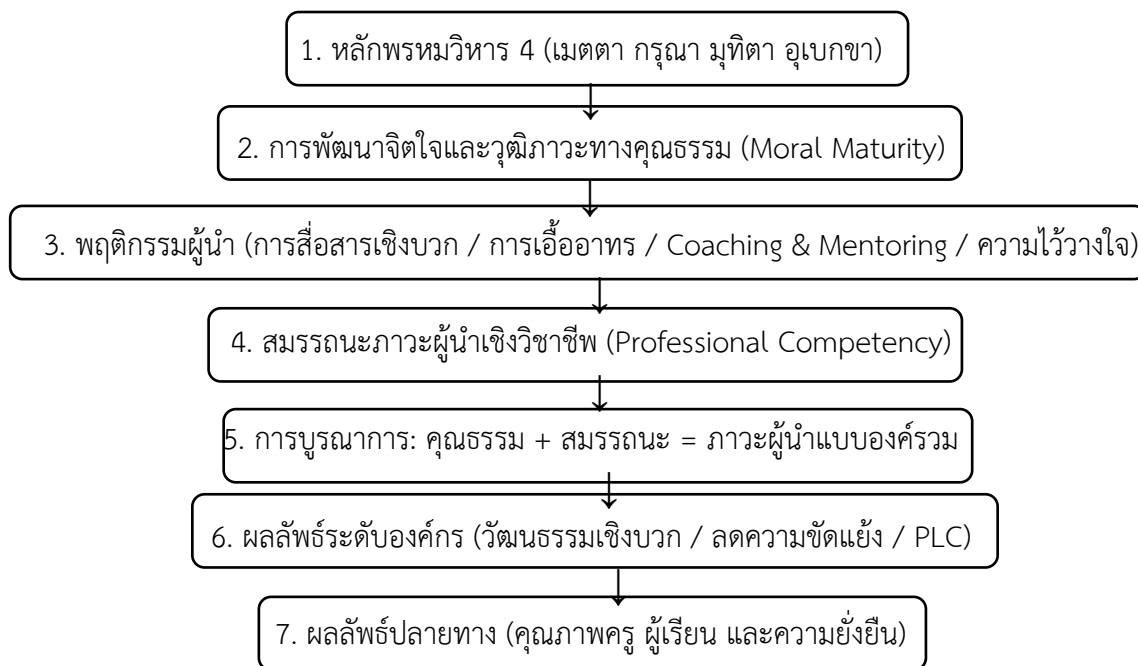
ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เดินทางมาถึงบทสรุป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการผสานกันอย่างลงตัวของวิสัยทัศน์ ตระวันออกกับศาสตร์การบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างสรรค์องค์กรการศึกษาที่เปี่ยมด้วยคุณภาพและความสุขอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยชี้ขาดประสิทธิผลของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมไทยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง บทความนี้ได้นำเสนอหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย **เมตตา** (ความปรารถนาดี), **กรุณา** (ความปรารถนาให้พ้นทุกข์), **มูทิตา** (ความชื่นชมยินดี), และ **อุเบกขา** (ความวางใจเป็นกลาง) มาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าหลักธรรมทั้งสี่ประการสามารถแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เป็นรูปธรรมได้ กล่าวคือ ผู้นำสามารถใช้เมตตาเพื่อสร้างความไว้วางใจ, ใช้กรุณาเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือ, ใช้มูทิตาเพื่อสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมการยกย่องชมเชย, และใช้อุเบกขาเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก, การส่งเสริมบทบาทผู้นำในฐานะโค้ชและพี่เลี้ยง, และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งในองค์กร กรณีศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาได้ทำหน้าที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันว่า การนำปรัชญาและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้จริงผ่านวัฒนธรรมกัลยาณมิตรและกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) สามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง



วิชาชีพ (PLC) ที่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงานและนักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

### องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาในครั้งนี้คือ กรอบแนวคิดภาวะผู้นำฐานพรหมวิหารสำหรับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ได้อย่างเป็นระบบ โดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดนั้นต้องประกอบด้วยสองส่วนที่สมดุลกัน คือ สมรรถนะทางวิชาชีพ และวุฒิภาวะทางคุณธรรม องค์ความรู้นี้ได้เสนอแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้โดยเริ่มต้นจากการฝึกฝนและบ่มเพาะคุณธรรมภายในจิตใจ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) แล้วจึงแสดงออกผ่านพฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้รอบข้าง จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในที่สุด นี่คือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการมองภาวะผู้นำว่าเป็นเพียงตำแหน่งหรือทักษะไปสู่การมองภาวะผู้นำในฐานะคุณลักษณะภายในและวิถีแห่งการปฏิบัติที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและพัฒนาได้ ซึ่งองค์ความรู้นี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับสถาบันผลิตและพัฒนาครู ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษา ในการออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืนสืบไป



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่



### เอกสารอ้างอิง

- ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไทย. (ม.ป.ป.). มูลนิธิสยามกัมมาจล.  
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546ก). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546ข). *พุทธธรรม (ฉบับปรับปรุงและขยายความ)*. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). *คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำและผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน*. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง, & กัญต์ฐมนิญา นฤโฆษกิตติภักดี. (2566). ภาวะผู้นำพลวัต (Dynamic leadership): ภาวะผู้นำเชิงรุกมุ่งสู่คุณภาพขององค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI). *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 2(1), 1–16.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 22(3), 175–188.
- สุพิศ ศรีบัว, & จุฬาทรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2564). การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *Journal of MCU Ubon Review*, 6(3), 783–798.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for leadership in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1), 109–117. <https://doi.org/10.1023/A:1015721114163>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678. <https://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.



- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in Australia. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/10.1111/j.14676486.2007.00761.x>
- Stone, D., & Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Viking.
- Takahashi, A., & McDougal, T. (2016). Collaborative lesson research: A catalyst for professional learning and school improvement. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 19(2–3), 117–123. <https://doi.org/10.1007/s10857-015-9338-2>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). John Wiley & Sons.