

ISSN 3056-9842 (Online)



# วารสาร

# วิชาการสังคมศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด

## JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE ROI-ET BUDDHIST COLLEGE

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1

มกราคม - เมษายน 2568

Vol. 5 No. 1

January - April 2026





จากกิจกรรมสู่กลไกเชิงนโยบาย: นวัตกรรมสารสนเทศกับการขับเคลื่อนสุขภาวะผู้สูงอายุ  
โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

From Programs to Policy Mechanisms: Information Innovation and Local  
Government-Led Elderly Well-being

สุธีเกียรติ์ ฝอดสูงเนิน

Sutheekit Fodsungnern

ภัทรพล ทศมาศ

Pattarapon Tossamas

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences,

Buriram Rajabhat University

Email: sutheekitbru@gmail.com

วันที่รับบทความ: 30 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 30 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 30 เมษายน 2569

Received: March 30, 2025; Revised: November 30, 2026; Accepted: April November 30, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายการยกระดับการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุจากระดับกิจกรรมสู่กลไกเชิงนโยบาย ผ่านการพัฒนาสารสนเทศที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการภูมิปัญญา วัฒนธรรมชุมชน และกระบวนการบริหารเชิงพื้นที่ กรณีศึกษา ชุมชนวัดด่านทองประชาสามัคคี ตำบลทะเมนชัย อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์

การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน ดำเนินการ 4 ระยะ ได้แก่ (1) การศึกษาบริบทและทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (2) การออกแบบและพัฒนาสารสนเทศด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม (3) การประเมินประสิทธิผลเชิงปริมาณในกลุ่มผู้สูงอายุจำนวน 178 คน และ (4) การสังเคราะห์และประเมินกลไกเชิงนโยบายด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนมีศักยภาพด้านภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมสารสนเทศรูปแบบ Podcast AI เสียงคุ้นเคย ซึ่งช่วยยกระดับสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างมีนัยสำคัญทั้งมิติทางกาย จิต สังคม และปัญญา ขณะเดียวกัน กลไกเชิงนโยบายที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความยั่งยืนสูง สามารถบูรณาการเข้าสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นได้จริง งานวิจัยนี้จึงเสนอกรอบการขับเคลื่อนสุขภาวะผู้สูงอายุโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เชื่อมโยงนวัตกรรมสารสนเทศกับการบริหารภาครัฐเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมสารสนเทศ; กลไกเชิงนโยบาย; สุขภาวะผู้สูงอายุ; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



## Abstract

This study examines the transformation of elderly-related initiatives from program-based activities into policy mechanisms through information innovation led by local governments. It aims to demonstrate how local administrative organizations can institutionalize information innovation as a governance tool for enhancing elderly well-being by integrating local wisdom, community culture, and place-based public administration. The study draws on a case study of the Wat Dan Thong Prachasamakkee community in Buriram Province, Thailand.

A mixed-methods approach was employed across four sequential phases: (1) qualitative analysis of community context and cultural capital; (2) participatory design and development of an information innovation; (3) quantitative evaluation of effectiveness among 178 elderly participants; and (4) participatory action research to synthesize and assess a local policy mechanism.

The findings reveal that strong local wisdom and cultural resources can be effectively translated into a “Familiar Voice AI Podcast,” which significantly improved elderly well-being across physical, mental, social, and cognitive dimensions. Moreover, the proposed policy mechanism demonstrated high feasibility, appropriateness, and sustainability, with clear potential for integration into local development plans and institutional routines of local governments.

The study contributes to public administration and aging policy literature by illustrating how information innovation can function not merely as a service tool but as a policy mechanism embedded within local governance structures. It highlights the role of local governments in bridging community-based cultural capital with evidence-based policy implementation to sustainably enhance elderly well-being in aging societies.

**Keywords:** Information Innovation; Policy Mechanisms; Elderly Well-being; Local Government

## 1. บทนำ

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ โดยมีสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประเด็นสุขภาวะผู้สูงอายุไม่ใช่เพียงปัญหาด้านสาธารณสุข หากแต่เป็นความท้าทายเชิงนโยบายและการบริหารภาครัฐในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในการออกแบบและขับเคลื่อนกลไกที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้สูงอายุอย่างยั่งยืน (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2561; สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) งานเชิงนโยบายจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า แนวทางการดูแลผู้สูงอายุที่เน้นสวัสดิการแบบตั้งรับและโครงการเชิงกิจกรรมระยะสั้น ไม่สามารถรองรับพลวัตของสังคมสูงวัยในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (World Health Organization [WHO], 2002; Nutbeam, 2020)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์ความรู้ด้านสุขภาวะผู้สูงอายุเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิด Active Ageing และ Community-Based Approach ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมพลัง (empowerment) การมีส่วนร่วม และการใช้ทุนทางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนเป็นฐาน (Putnam, 2000; Thanakwang et al., 2012)



งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศสะท้อนว่า ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญต่อสุขภาวะผู้สูงอายุ ในมิติกาย จิต สังคม และปัญญา โดยเฉพาะในบริบทชนบทและชุมชนที่ยังคงมีความสัมพันธ์ทางสังคมเข้มแข็ง (ชาพรพรรณ จันทรประสิทธิ์ และคณะ, 2563; Bone et al., 2024; Ji et al., 2025)

ขณะเดียวกัน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสารสนเทศด้านสุขภาพได้เปิดโอกาสใหม่ให้ ภาครัฐและท้องถิ่นสามารถออกแบบเครื่องมือสนับสนุนการดูแลผู้สูงอายุได้อย่างหลากหลาย ตั้งแต่แอปพลิเคชันสุขภาพ แพลตฟอร์มดิจิทัล ไปจนถึงระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่เอื้อต่อการสื่อสารและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Chen et al., 2023; Schoenborn et al., 2025) อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมจำนวนไม่น้อยสะท้อน ข้อจำกัดของนวัตกรรมดิจิทัลที่ถูกออกแบบในลักษณะ “เทคโนโลยีนำ” โดยขาดความเชื่อมโยงกับบริบท วัฒนธรรม วิถีชีวิต และกลไกการบริหารภาครัฐระดับพื้นที่ ส่งผลให้ไม่สามารถต่อยอดสู่การเป็นกลไกเชิง นโยบายได้อย่างแท้จริง (Torfinng et al., 2019; Mulgan, 2020)

ในมิติรัฐประศาสนศาสตร์ ช่องว่างสำคัญขององค์ความรู้คือ การขาดงานวิจัยที่อธิบายกระบวนการ “ยกระดับ” นวัตกรรมสารสนเทศจากระดับกิจกรรมหรือโครงการทดลอง ไปสู่การเป็น policy mechanism ที่ฝังตัวอยู่ในโครงสร้างการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานวิจัยจำนวนมากมุ่งประเมินผลลัพธ์เชิง สุขภาพหรือความพึงพอใจของผู้ใช้ แต่ยังไม่สามารถอธิบายกลไกการสถาปนาเชิงนโยบาย (institutionalization) และศักยภาพในการบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเป็นระบบ (Martinez, 2023; Grindle, 2017)

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยเรื่อง “จากกิจกรรมสู่กลไกเชิงนโยบาย: นวัตกรรมสารสนเทศกับการขับเคลื่อนสุข ภาวะผู้สูงอายุโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” จึงมุ่งศึกษาการออกแบบและพัฒนานวัตกรรมสารสนเทศที่ เชื่อมโยงภูมิปัญญาและวัฒนธรรมชุมชนเข้ากับกระบวนการบริหารเชิงพื้นที่ พร้อมทั้งวิเคราะห์กลไกการ ขับเคลื่อนเชิงนโยบายของ อปท. ในบริบทจริงของชุมชนวัดด้านทองประชาสามัคคี จังหวัดบุรีรัมย์ งานวิจัยนี้มี เป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่อธิบายบทบาทของนวัตกรรมสารสนเทศในฐานะเครื่องมือเชิง นโยบาย (policy instrument) ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเชิงเทคนิค

ผลการวิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในสามระดับสำคัญ ได้แก่ (1) ระดับเชิงทฤษฎี โดยขยาย กรอบการวิเคราะห์ด้าน New Public Governance และ Public Innovation ในบริบทสังคมสูงวัย (2) ระดับเชิงนโยบาย โดยเสนอแบบจำลองกลไกการขับเคลื่อนสุขภาวะผู้สูงอายุที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำไปปรับใช้และขยายผลได้ และ (3) ระดับเชิงปฏิบัติ โดยสนับสนุนการออกแบบนวัตกรรม สารสนเทศที่สอดคล้องกับบริบทชุมชนและมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาบริบท ปัญหา และศักยภาพของชุมชน ในการใช้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นฐานใน การเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุ ภายใต้บทบาทและภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสังคมสูงวัย
2. ออกแบบและพัฒนานวัตกรรมสารสนเทศที่สอดคล้องกับบริบทผู้สูงอายุและชุมชน โดยบูรณาการ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดูแลและส่งเสริมสุขภาวะ ผู้สูงอายุในระดับพื้นที่
3. ประเมินประสิทธิผลของนวัตกรรมสารสนเทศต่อสุขภาวะผู้สูงอายุแบบองค์รวม ครอบคลุมมิติทาง กาย จิต สังคม และปัญญา รวมทั้งพฤติกรรม การดูแลตนเองและการมีส่วนร่วมทางสังคมของผู้สูงอายุ



4. สังเคราะห์และพัฒนากลไกเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนสุขภาวะผู้สูงอายุโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อยกระดับนวัตกรรมสารสนเทศจากระดับกิจกรรมหรือโครงการ ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่สามารถบูรณาการเข้าสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นและขยายผลได้อย่างยั่งยืน

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) เพื่อศึกษาการพัฒนาและการยกระดับนวัตกรรมสารสนเทศสู่การเป็นกลไกเชิงนโยบายในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ในพื้นที่ชุมชนวัดด่านทองประชาสามัคคี ตำบลทะเลน้อย อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย (1) ผู้สูงอายุในชุมชน และ (2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนงานผู้สูงอายุในระดับพื้นที่ ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ อาสาสมัครสาธารณสุข และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 25 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณเป็นผู้สูงอายุจำนวน 178 คน และกลุ่มผู้กำหนดนโยบายระดับท้องถิ่น จำนวน 15 คน

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เครื่องมือนวัตกรรมสารสนเทศที่พัฒนาขึ้น (Podcast AI เสียงคุ้นเคย) แบบสอบถามสุขภาวะผู้สูงอายุแบบองค์รวมครอบคลุมมิติทางกาย จิต สังคม และปัญญา (ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.80) และแบบประเมินกลไกเชิงนโยบายด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความยั่งยืน

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ ได้แก่ การวิเคราะห์บริบทและทุนทางวัฒนธรรมของชุมชน การออกแบบและพัฒนานวัตกรรมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม การประเมินผลสุขภาวะผู้สูงอายุก่อนและหลังการใช้นวัตกรรม และการจัดเวทีสังเคราะห์กลไกเชิงนโยบายร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการจัดหมวดหมู่เชิงประเด็น ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติทดสอบค่าเฉลี่ยแบบจับคู่ (Paired t-test) ข้อมูลเชิงนโยบายวิเคราะห์ด้วยการสังเคราะห์เชิงนโยบายเพื่อประเมินศักยภาพการบูรณาการสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น

### 4. ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** ศึกษาการจัดการและการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุของชุมชนวัดด่านทองประชาสามัคคี ผลการวิจัยระยะที่ 1 จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (10 กลุ่มบทบาท) สะท้อนว่า ชุมชนมีองค์ประกอบสำคัญ 3 มิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม ได้แก่ (1) ภูมิปัญญาท้องถิ่น (2) วัฒนธรรมชุมชน และ (3) สุขภาวะผู้สูงอายุ โดยมีผลสำคัญดังนี้

1. มิติภูมิปัญญาท้องถิ่น พบการใช้สมุนไพรพื้นบ้านอย่างต่อเนื่อง (เช่น ฟ้าทะลายโจร ขมิ้นชัน ไพล ชิง กระชาย) ทั้งในรูปแบบยาต้ม อบประคบ นวด และผลิตภัณฑ์สุขภาพพื้นบ้าน โดยมีครูภูมิปัญญา อสม. ผู้สูงอายุ และหน่วยงานท้องถิ่นร่วมถ่ายทอดและต่อยอดเป็นกิจกรรม/ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้พบการใช้นวดแผนไทยและการฟื้นฟูสุขภาพแบบดั้งเดิมเป็นแนวปฏิบัติที่ฝังราก และเริ่มพัฒนาเป็นบริการเชิงระบบมากขึ้น (เช่น ฝึกอบรม อสม. รุ่นใหม่ให้บริการถึงบ้าน)

2. มิติวัฒนธรรมชุมชน พบว่าประเพณี/พิธีกรรมท้องถิ่น (เช่น บุญข้าวสาก บุญผะเหวด พิธีบายศรีสู่ขวัญ แห่เทียนเข้าพรรษา) มีบทบาทต่อสุขภาวะทางจิตใจและสังคมของผู้สูงอายุ โดยผู้สูงอายุทำ



หน้าที่เป็นแกนนำ/ผู้สร้างคุณค่าทางจิตวิญญาณ และมีการถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นใหม่ผ่านโรงเรียน วัด และ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเพิ่มพื้นที่ทางสังคมของผู้สูงอายุ

3. มิติสุขภาวะผู้สูงอายุ พบว่าสุขภาวะเชิงองค์รวมของผู้สูงอายุอยู่ในระดับดีในมิติ กาย-จิต-สังคม-ปัญญา โดยมีกิจกรรมออกกำลังกายประจำ (เช่น เดินช้า เดินจงกรม กิจกรรมทางศาสนา/อาชีพ และการรวมกลุ่มชมรมผู้สูงอายุ) และมีกิจกรรมฝึกปัญญา (เช่น ท่องบทสวด ทำวัตร เล่าเรื่องอดีต งานฝีมือ และการเรียนรู้ดิจิทัลเบื้องต้น)

โดยภาพรวม ระยะที่ 1 สะท้อนว่า ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และทุนมนุษย์ของผู้สูงอายุ เป็นฐานสำคัญที่สามารถต่อยอดสู่การออกแบบนวัตกรรมสุขภาวะในชุมชนได้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** พัฒนานวัตกรรมสารสนเทศที่ประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุ ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า ผู้สูงอายุเผชิญปัญหาหลัก 4 ด้าน ได้แก่ กาย จิต สังคม ปัญญา โดยเฉพาะด้านกาย (ปวดเมื่อย เคลื่อนไหวลำบาก โรคเรื้อรัง) ด้านจิต (เหงา ขาดความผูกพัน) ด้านสังคม (ขาดเวทีทำกิจกรรมร่วม) และด้านปัญญา (ภูมิปัญญาเดิมเลือนหาย/ขาดพื้นที่เรียนรู้ใหม่) และมีความต้องการระบบสนับสนุนสุขภาพที่เข้าถึงง่าย ข้อมูลสม่ำเสมอ กำลังใจจากคนใกล้ชิด และช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ

การสังเคราะห์เนื้อหาพบว่า ภูมิปัญญาหลายด้าน (สมุนไพร นวดแผนไทย พิธีกรรมพื้นบ้าน บทเพลง/ลำกลอนอีสาน เรื่องเล่าปราชญ์ชุมชน ฃญาอีสาน) มีศักยภาพสูงต่อการนำไปบูรณาการเป็น “เนื้อหา” ของนวัตกรรมสารสนเทศที่ผู้สูงอายุเข้าถึงได้จริง

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยหลายภาคส่วนชี้ชัดว่า เสียง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด โดยเสียงของบุคคลที่คุ้นเคยและไว้วางใจ (เช่น ลูกหลาน อสม. พระสงฆ์ ผู้นำชุมชน) สามารถเสริมแรงจิตใจ เพิ่มความผูกพัน และทำให้ข้อมูลสุขภาพถูกนำไปปฏิบัติได้จริงมากขึ้น

จากผลดังกล่าว จึงได้ข้อสรุปเชิงผลผลิตว่า นวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุดคือ Podcast AI เสียงคุ้นเคย ซึ่งเป็นระบบเผยแพร่ข้อมูลสุขภาพ ข่าวสารชุมชน ธรรมะ กายบริหาร สมุนไพร และภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านเสียง AI ที่เลียนแบบเสียงบุคคลสำคัญในชุมชน โดยออกแบบให้ใช้งานง่าย (one click) ปรับรูปแบบเสียงเหมาะสมกับผู้สูงอายุ และอาศัยความร่วมมือระหว่างเยาวชน อสม. วัด อปท. และครอบครัว

ด้านความเป็นไปได้ ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่เห็นว่านวัตกรรมสามารถดำเนินการได้จริงภายใน 3-6 เดือน โดยมีเงื่อนไขสนับสนุนด้านอุปกรณ์ การจัดการสิทธิ์ ทีมผลิตเนื้อหา และระบบตรวจสอบข้อมูลสุขภาพ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** ประเมินประสิทธิผลของนวัตกรรมสารสนเทศต่อสุขภาวะผู้สูงอายุ ผลการวิจัยระยะที่ 3 จากการทดลองใช้จริงในกลุ่มผู้สูงอายุ จำนวน 178 คน พบว่า นวัตกรรมสารสนเทศมีผลเชิงบวกต่อสุขภาวะผู้สูงอายุในหลายมิติ โดยมีผลรายมิติสำคัญดังนี้

1. สุขภาวะทางกาย ผู้สูงอายุมีพฤติกรรมดูแลตนเองเพิ่มขึ้น เช่น การออกกำลังกายเบา ๆ การควบคุมอาหาร การติดตามอาการโรคประจำตัว และการรับรู้สัญญาณอันตรายทางสุขภาพดีขึ้น

2. สุขภาวะทางจิต ผู้สูงอายุมีระดับความผ่อนคลาย ความมั่นใจ และทัศนคติเชิงบวกเพิ่มขึ้น สะท้อนบทบาทของนวัตกรรมต่อการลดความวิตกกังวลและเสริมสุขภาวะทางใจ

3. สุขภาวะทางสังคม ผู้สูงอายุมีความสัมพันธ์กับครอบครัว/ชุมชนและการร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น ลดการแยกตัวทางสังคม และเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม



4. สุขภาวะทางปัญญา ผู้สูงอายุมีการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ จดจำขั้นตอนการดูแลสุขภาพ และใช้สื่อสารสนเทศได้เหมาะสมมากขึ้น รวมถึงความสามารถตัดสินใจด้านสุขภาพดีขึ้น

นอกจากนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้สูงอายุ (ครอบคลุม 8 ด้าน) อยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุด โดยเด่นด้านประโยชน์ที่ได้รับ ความเหมาะสมกับผู้สูงอายุ ความชัดเจนของเนื้อหา ความสะดวกในการใช้งาน และรูปแบบสื่อที่เข้าใจง่าย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4** ออกแบบกลไกการขับเคลื่อนเชิงนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุบนฐานนวัตกรรมสารสนเทศและทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น ผลการวิจัยระยะที่ 4 (PAR) จากการสังเคราะห์กลไกเชิงนโยบายและการประเมินตามกรอบ 6 ด้าน (ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความยั่งยืน การบูรณาการกับแผนท้องถิ่น ประสิทธิภาพของกลไก และการรับรู้ผลลัพธ์โดยผู้ปฏิบัติ) พบว่า

1. ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งทรัพยากร งบประมาณ ระบบงาน และศักยภาพบุคลากรท้องถิ่น สามารถดำเนินงานจริงโดยไม่เพิ่มข้อจำกัดเชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญ

2. ความเหมาะสม อยู่ในระดับสูงที่สุด เนื่องจากออกแบบบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์จากระยะก่อนหน้า และตอบสนองปัญหา/ความต้องการผู้สูงอายุ สอดคล้องวิถีชีวิต วัฒนธรรม และภารกิจภาคีสุขภาพในพื้นที่

3. ความยั่งยืน อยู่ในระดับสูงมาก จากความเข้มแข็งของเครือข่ายภาคี ระบบสุขภาพปฐมภูมิ และทุนทางสังคมที่พร้อมสนับสนุนการดูแลต่อเนื่อง

4. การบูรณาการกับแผนท้องถิ่น ทำได้อย่างเหมาะสม มีความเป็นไปได้สูงในการบรรจุเป็นโครงการหลักของ อปท. และมีศักยภาพขยายผลสู่ระดับอำเภอ/จังหวัด

5. ประสิทธิภาพของกลไก มีหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งด้านกาย จิต การเข้าถึงบริการ การลดปัจจัยเสี่ยง และการเสริมพฤติกรรมสุขภาพเชิงรุก รวมถึงผลลัพธ์เชิงสังคมผ่านเครือข่ายดูแลผู้สูงอายุ

6. การรับรู้ผลลัพธ์โดยผู้ปฏิบัติ อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดความซ้ำซ้อน เสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และเพิ่มคุณค่าในบทบาทผู้ปฏิบัติ

ดังแสดงในตารางที่ 1 – 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลลัพธ์สุขภาวะผู้สูงอายุภายหลังการใช้นวัตกรรมสารสนเทศ (4 มิติ)

| มิติสุขภาวะ     | ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ที่พบจากการวิจัย                                                                                                                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สุขภาวะทางกาย   | ผู้สูงอายุมีพฤติกรรมดูแลสุขภาพตนเองเพิ่มขึ้น เช่น การออกกำลังกายเบา ๆ อย่างสม่ำเสมอ การติดตามอาการโรคประจำตัว และการรับรู้สัญญาณเตือนด้านสุขภาพ |
| สุขภาวะทางจิต   | ระดับความผ่อนคลาย ความมั่นใจ และทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น ลดความวิตกกังวลและความรู้สึกโดดเดี่ยว                                     |
| สุขภาวะทางสังคม | ความสัมพันธ์กับครอบครัว ชุมชน และเครือข่ายกิจกรรมเพิ่มขึ้น ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนและการสื่อสารระหว่างวัยมากขึ้น                     |
| สุขภาวะทางปัญญา | การเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ความจำ และความสามารถในการตัดสินใจด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น รวมถึงการใช้สื่อสารสนเทศอย่างเหมาะสม                                 |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลลัพธ์จากการใช้นวัตกรรมสารสนเทศแสดงให้เห็นว่าสุขภาวะผู้สูงอายุได้รับการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ กาย จิต สังคม และปัญญา โดยผู้สูงอายุมีพฤติกรรมดูแลสุขภาพ การมีส่วนร่วมทางสังคม และการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนว่านวัตกรรม



สารสนเทศสามารถสนับสนุนการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการใช้ชีวิตในชุมชน

ตารางที่ 2 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้สูงอายุต่อนวัตกรรมสารสนเทศ (8 ด้าน)

| ด้านการประเมินความพึงพอใจ       | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ผลการประเมิน |
|---------------------------------|-----------|---------------------|--------------|
| 1. ด้านเนื้อหา                  | 4.45      | 0.63                | มากที่สุด    |
| 2. ด้านรูปแบบ/สื่อ              | 4.43      | 0.63                | มาก          |
| 3. ด้านการใช้งาน                | 4.39      | 0.64                | มาก          |
| 4. ด้านความชัดเจนของเนื้อหา     | 4.46      | 0.61                | มาก          |
| 5. ด้านความสะดวกในการใช้งาน     | 4.44      | 0.61                | มาก          |
| 6. ด้านความเหมาะสมกับผู้สูงอายุ | 4.49      | 0.59                | มาก          |
| 7. ด้านประโยชน์ที่ได้รับ        | 4.50      | 0.57                | มากที่สุด    |
| 8. ความพึงพอใจโดยรวม            | 4.45      | 0.61                | มาก          |

หมายเหตุ: การประเมินสะท้อนจากผู้สูงอายุที่เข้าร่วมทดลองใช้นวัตกรรมสารสนเทศ

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า ผู้สูงอายุมีความพึงพอใจต่อนวัตกรรมสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านประโยชน์ที่ได้รับและด้านเนื้อหา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนว่า นวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการและบริบทการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางบ่งชี้ว่า ผู้สูงอายุมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน และยอมรับการใช้นวัตกรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินกลไกเชิงนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6 มิติ)

| มิติการประเมินกลไกเชิงนโยบาย                                            | สาระสำคัญที่พบ                                                    | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับผลการประเมิน |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-------------------|
| 1. ความเป็นไปได้ (Feasibility)                                          | สามารถดำเนินการได้จริงภายใต้ทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรที่มีอยู่ | 4.49      | 0.55                | มากที่สุด         |
| 2. ความเหมาะสม (Appropriateness)                                        | สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการ และบริบทของผู้สูงอายุ และชุมชน       | 4.56      | 0.52                | มากที่สุด         |
| 3. ความยั่งยืน (Sustainability)                                         | มีเครือข่ายภาคีและทุนทางสังคมสนับสนุนการดำเนินงานต่อเนื่อง        | 4.48      | 0.55                | มาก               |
| 4. การบูรณาการกับแผนท้องถิ่น (Integration with Local Development Plans) | สามารถบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนงานด้านสังคม/สาธารณสุข         | 4.51      | 0.53                | มากที่สุด         |
| 5. ประสิทธิภาพของกลไก (Effectiveness of the)                            | ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดูแล สุขภาวะและลดความซ้ำซ้อน               | 4.54      | 0.52                | มากที่สุด         |



| มิติการประเมินกลไกเชิงนโยบาย                                         | สาระสำคัญที่พบ                                                      | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับผลการประเมิน |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-------------------|
| Mechanisms)                                                          | ของงาน                                                              |           |                     |                   |
| 6. การรับรู้ผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติ (Practitioners' Perceived Outcomes) | ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงคุณค่า ประสิทธิภาพ และความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น | 4.54      | 0.52                | มากที่สุด         |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการประเมินกลไกเชิงนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ทุกมิติได้รับการประเมินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความเหมาะสม ประสิทธิภาพของกลไก และการรับรู้ผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูง สะท้อนว่ากลไกที่พัฒนาขึ้นสามารถดำเนินการได้จริง สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่ในระดับต่ำบ่งชี้ถึงความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ประเมินต่อประสิทธิภาพของกลไกดังกล่าว

## 5. สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินนวัตกรรมสารสนเทศในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุ และยกระดับผลการดำเนินงานจากระดับกิจกรรมไปสู่กลไกเชิงนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้กรณีศึกษาชุมชนวัดด่านทองประชาสามัคคี จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ประการแรก ชุมชนมีศักยภาพสูงด้านภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งเชื่อมโยงกับสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างเป็นองค์รวม ผู้สูงอายุไม่ได้เป็นเพียงผู้รับบริการ แต่ทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ แก่นนำกิจกรรม และทรัพยากรทางสังคมที่สำคัญของชุมชน ภูมิปัญญาด้านสมุนไพร การนวดแผนไทย กิจกรรมทางศาสนาและประเพณี รวมถึงวิถีการรวมกลุ่มของผู้สูงอายุ เป็นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการออกแบบนวัตกรรมสุขภาวะในระดับพื้นที่

ประการที่สอง การพัฒนานวัตกรรมสารสนเทศรูปแบบ Podcast AI “เสียงคุ้นเคย” ซึ่งออกแบบจากกระบวนการมีส่วนร่วมและตั้งอยู่บนความคุ้นเคยทางวัฒนธรรม สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสม นวัตกรรมดังกล่าวมีลักษณะใช้งานง่าย เข้าถึงได้ และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้สูงอายุ ส่งผลให้เกิดการยอมรับและการใช้งานอย่างต่อเนื่องในระดับชุมชน

ประการที่สาม ผลการประเมินประสิทธิผลพบว่า การใช้นวัตกรรมสารสนเทศช่วยยกระดับสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างชัดเจนในทุกมิติ ได้แก่ สุขภาวะทางกาย จิต สังคม และปัญญา ผู้สูงอายุมีพฤติกรรมการดูแลสุขภาพ การมีส่วนร่วมทางสังคม และการเรียนรู้เพิ่มขึ้น รวมทั้งมีความพึงพอใจต่อการใช้นวัตกรรมในระดับมากถึงมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมสารสนเทศที่ออกแบบสอดคล้องกับบริบทสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุได้จริง

ประการสุดท้าย การสังเคราะห์กลไกเชิงนโยบายชี้ให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการยกระดับนวัตกรรมสารสนเทศจากระดับกิจกรรมไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่สามารถบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาท้องถิ่นและระบบการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม กลไกดังกล่าวมีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความยั่งยืนในระดับสูง และเอื้อต่อการขยายผลในระดับพื้นที่อื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน



โดยสรุป งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมชุมชน นวัตกรรมสารสนเทศ และบทบาทเชิงรุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ด้านสุขภาวะ แต่ยังนำไปสู่การพัฒนากลไกเชิงนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทสังคมสูงวัยในระดับพื้นที่

## 6. อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

การอภิปรายผลการวิจัยนี้มุ่งอธิบายความหมายของข้อค้นพบเชิงประจักษ์ภายใต้กรอบทฤษฎีด้านรัฐประศาสนศาสตร์ นโยบายสาธารณะ และการบริหารกิจการสาธารณะสมัยใหม่ โดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ข้อ เพื่อชี้ให้เห็นทั้งความสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและประเด็นที่งานวิจัยนี้ขยายองค์ความรู้เดิม

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 บทบาทของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นต่อสุขภาวะผู้สูงอายุ ผลการวิจัยยืนยันว่า ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีบทบาทเชิงโครงสร้างต่อสุขภาวะผู้สูงอายุอย่างเป็นองค์รวม ทั้งในมิติทางกาย จิต สังคม และปัญญา ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Active Ageing (World Health Organization, 2002) และงานวิจัยที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมและสังคมช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความหมายในการดำรงชีวิตของผู้สูงอายุ (Putnam, 2000; Thanakwang et al., 2012; Bone et al., 2024)

ในบริบทไทย ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ ขวพรพรรณ จันทร์ประสิทธิ์ และคณะ (2563), ดิษฐพล ใจชื่อ และคณะ (2564) และ ญัตธร สุขสีทอง และคณะ (2568) ที่ชี้ว่าภูมิปัญญาชุมชน เช่น สมุนไพร การแพทย์แผนไทย และพิธีกรรมท้องถิ่น มีผลเชิงบวกต่อสุขภาวะผู้สูงอายุ โดยเฉพาะด้านจิตใจและสังคม อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ขยายข้อค้นพบเดิมด้วยการแสดงให้เห็นว่าภูมิปัญญาและวัฒนธรรมมิได้เป็นเพียงกิจกรรมเสริมสุขภาพ หากแต่สามารถทำหน้าที่เป็น ทุนเชิงนโยบาย (policy resource) เมื่อได้รับการบูรณาการผ่านบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเชิงรัฐประศาสนศาสตร์ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด community-based governance และ place-based policy (Martinez, 2023) ที่มองชุมชนเป็นทั้งพื้นที่และผู้ร่วมออกแบบนโยบาย ซึ่งช่วยขยายกรอบการวิเคราะห์จากระดับสังคมวัฒนธรรมไปสู่ระดับการบริหารเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนานวัตกรรมสารสนเทศบนฐานบริบทและวัฒนธรรม พบว่า การพัฒนานวัตกรรมสารสนเทศรูปแบบ Podcast AI เสียงคุ้นเคย สะท้อนแนวคิด Public Innovation และ user-centered design (Torfinn et al., 2019; Mulgan, 2020) ที่เน้นการร่วมออกแบบและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้จริง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศที่ชี้ว่าเทคโนโลยีสำหรับผู้สูงอายุจะมีประสิทธิผลสูงเมื่อออกแบบให้สอดคล้องกับประสบการณ์ชีวิต ความคุ้นเคย และความไว้วางใจ (Chen et al., 2023; Schoenborn et al., 2025)

ในบริบทไทย ข้อค้นพบสอดคล้องกับงานของ ชลิดา เหลี่ยมวิเศษ และสุรพงษ์ นิมเกิดผล (2566), ญัฐภูมิ กลิ่นสุนทร และคณะ (2566) และ ศศิมา สุขสว่าง (2563) ที่เสนอว่านวัตกรรมด้านผู้สูงอายุควรลดความซับซ้อนทางเทคโนโลยี และให้ความสำคัญกับรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เสนอความใหม่โดยแสดงให้เห็นว่า เสียงคุ้นเคย ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชิงสังคมและอารมณ์ ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมชุมชน ซึ่งยังไม่ปรากฏชัดในงานด้าน digital health ส่วนใหญ่



การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ประสิทธิภาพของนวัตกรรมสารสนเทศต่อสุขภาวะผู้สูงอายุ พบว่า ผลการเพิ่มขึ้นของสุขภาวะผู้สูงอายุในทุกมิติสนับสนุนแนวคิดสุขภาวะแบบองค์รวม และสอดคล้องกับงานวิจัยสากลที่ชี้ว่าการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม วัฒนธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุ (Ryff, 1995; Ji et al., 2025; Bone et al., 2024)

ในบริบทประเทศไทย ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ ชรัญรักษ์ ปัญญามูลงษา (2565), สุปราณี หมื่นยา และคณะ (2567) และ สุธาสินี อรุณรุ่งเรืองกิจ (2565) ที่รายงานว่ากิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ และการมีส่วนร่วมทางสังคมช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ขยายกรอบเดิมด้วยการชี้ให้เห็นบทบาทของนวัตกรรมสารสนเทศในฐานะ policy intermediary ที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ด้านสุขภาวะระดับบุคคลเข้ากับระบบการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นมิติที่งานด้านสุขภาพส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างชัดเจน

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 กลไกเชิงนโยบายและบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผลการสังเคราะห์กลไกเชิงนโยบายสะท้อนแนวคิด New Public Governance และ Good Enough Governance (Grindle, 2017; Torfing et al., 2019) ที่เน้นการจัดการร่วม ความเหมาะสมเชิงบริบท และความสามารถในการนำไปปฏิบัติจริง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของ ปิยะวดี รัตนบุตร (2562), เกรียงศักดิ์ ช่อเลื่อง (2019) และ Martinez (2023) ที่ชี้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการนโยบายสุขภาวะผ่านแผนพัฒนาท้องถิ่น

ความแตกต่างของงานวิจัยนี้อยู่ที่การแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมสารสนเทศสามารถทำหน้าที่เป็น policy instrument เชิงพื้นที่ ที่ไม่เพิ่มภาระโครงสร้างหน่วยงาน แต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐในบริบทสังคมสูงวัย

กลไกเชิงสาเหตุของข้อค้นพบ (Mechanism Statement)

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย สามารถอธิบายกลไกเชิงสาเหตุได้ว่า ผลลัพธ์ด้านสุขภาวะผู้สูงอายุและความสำเร็จของกลไกเชิงนโยบายไม่ได้เกิดจากนวัตกรรมสารสนเทศเพียงลำพัง หากเกิดจากการทำงานร่วมกันของ (1) ความคุ้นเคยทางวัฒนธรรมและความไว้วางใจในชุมชน (2) การออกแบบนวัตกรรมที่ยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และ (3) การฝังตัวของนวัตกรรมในระบบการบริหารและแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอเชิงทฤษฎีของ Mulgan (2020) และ Torfing et al. (2019)

เงื่อนไขและขอบเขตของข้อค้นพบ (Boundary Conditions)

ข้อค้นพบของงานวิจัยตั้งอยู่บนบริบทของชุมชนที่มีทุนทางสังคมและวัฒนธรรมเข้มแข็ง การประยุกต์ใช้ในพื้นที่ที่มีความพร้อมเชิงสถาบันต่ำอาจต้องปรับรูปแบบนวัตกรรมและบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Grindle (2017) เกี่ยวกับความเหมาะสมเชิงบริบทของกลไกการกำกับดูแล

การต่อยอด (Contribution) ในทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์

ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้มีส่วนขยายองค์ความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์อย่างชัดเจน โดย (1) ยกระดับนวัตกรรมสารสนเทศจากเครื่องมือบริการสาธารณะสู่ policy instrument เชิงพื้นที่ (2) บูรณาการทุนวัฒนธรรมชุมชนเข้ากับกรอบ public innovation และ local governance และ (3) เสนอบทบาทใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะ “ผู้ออกแบบกลไกเชิงนโยบายเชิงพื้นที่” สำหรับการรับมือสังคมสูงวัย ซึ่งเป็นช่องว่างสำคัญของวรรณกรรมรัฐประศาสนศาสตร์นานาชาติในปัจจุบัน



## 7. เอกสารอ้างอิง

- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2561). *แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564)*. กรมกิจการผู้สูงอายุ.
- ชวพรพรรณ จันทร์ประสิทธิ์, และคณะ. (2563). ภูมิปัญญาท้องถิ่น “ล้านนา” ในการสร้างเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุ: การศึกษานำร่อง. *พยาบาลสาร*, 47(1), 185-199.
- ชลิตา เหลี่ยมวิเศษ, & สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2566). การออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อมูลสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 16(1), 15-30.
- ดิษฐพล ใจชื่อ, และคณะ. (2564). ประสบการณ์การใช้ภูมิปัญญาพื้นบ้านอีสานในการดูแลตนเองของผู้สูงอายุ. *วารสารการแพทย์โรงพยาบาลศรีสะเกษ สุรินทร์ บุรีรัมย์*, 36(2), 251-261.
- ณัฏฐ์ สุขสีทอง, และคณะ. (2568). ภูมิปัญญาการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในชุมชนสะลง-ชีเหล็ก จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 34(3), 468-482.
- ณัฐภูมิ กลิ่นสุนทร, และคณะ. (2566). การพัฒนาระบบ Elderly Information Form Medium ด้วยแนวคิด Design Thinking. *วารสารเทคโนโลยีและนวัตกรรมสุขภาพ*, 6(2), 100-115.
- ปิยะวดี รัตนบุตร. (2562). การพัฒนาศักยภาพการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการดูแลผู้สูงอายุแบบบูรณาการ. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 7(3), 38-49.
- สุธาสิณี อรุณรุ่งเรืองกิจ. (2565). การพัฒนาเครือข่ายสุขภาพผู้สูงอายุในระดับตำบลโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน. *วารสารการบริหารและพัฒนานโยบายสาธารณะ*, 9(2), 105-122.
- สุปราณี หมั่นยา, และคณะ. (2567). ผลของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุด้วยสุข 5 มิติ ต่อคุณภาพชีวิตและสภาพความสุข. *วารสารวิจัยการพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 16(2), e272665.
- Bone, J. K., Noguchi, T., Mak, H. W., Fancourt, D., Kondo, K., & Saito, T. (2024). Does arts and cultural group participation influence subsequent well-being? A longitudinal cross-country comparison of older adults in Japan and England. *BMJ Public Health*, 2, e000865. [https://doi.org/10.1136/bmjph-2023-000865]
- Chen, C., Ding, S., & Wang, J. (2023). Digital health for aging populations. *Nature Medicine*, 29, 1623-1630. [https://doi.org/10.1038/s41591-023-02391-8]
- Grindle, M. S. (2017). Good enough governance revisited. *Development Policy Review*, 35(S1), O53-O74. [https://doi.org/10.1111/dpr.12294]
- Ji, R., Sheng, Y., Zheng, C., & Chen, W. (2025). The impact of cultural leisure activities participation on older adults' subjective well-being: An empirical study in China. *BMC Public Health*, 25, 3686. [https://doi.org/10.1186/s12889-025-24986-1]
- Martinez, S. (2023). Integrating local governance in elderly health promotion. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 22-35. [https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2065304]
- Mulgan, G. (2020). *Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.



- Ryff, C. D. (1995). *Psychological well-being in adult life*. Current Directions in Psychological Science, 4(4), 99–104. [<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>]
- Schoenborn, N. L., Chae, K., Massare, J., Ashida, S., Abadir, P., Arbaje, A. I., Unberath, M., Phan, P., & Cudjoe, T. K. M. (2025). *Perspectives on AI and novel technologies among older adults*, clinicians, payers, investors, and developers. JAMA Network Open, 8(4), e253316. [<https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2025.3316>]
- Thanakwang, K., Ingersoll-Dayton, B., & Soonthorndhada, K. (2012). *The relationships among family, friends, and psychological well-being for Thai elderly*. Aging & Mental Health, 16(8), 993–1003. [<https://doi.org/10.1080/13607863.2012.692766>]
- Torring, J., Ansell, C., & Sørensen, E. (2019). *Public innovation and collaborative governance: From design thinking to scaling impact*. Policy & Politics, 47(2), 231–250. [<https://doi.org/10.1332/030557319X15473079319772>]
- World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework*. World Health Organization.

**ศิลปะแห่งชัยชนะ : ถอดรหัสพิชัยสงครามซุนวูเพื่อชีวิตและงานในศตวรรษที่ 21**

The Art of Victory: Decoding Sun Tzu's Art of War for Life and Work in the 21<sup>st</sup> Century.

พระธีรพล ญฐิโก (บัวทอง)

PhraTerapon Nutthiko (Buathong)

พัชริน จินดาปทีป

Patcharin Jindapateep

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: benedit8263@gmail.com

วันที่รับบทความ: 9 ตุลาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 6 มีนาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 24 เมษายน 2569

Received: October 9, 2025; Revised: March 6, 2026; Accepted: April November 24, 2026

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ศิลปะแห่งชัยชนะถอดรหัสพิชัยสงครามซุนวูเพื่อชีวิตและงานในศตวรรษที่ 21 พบว่า ซุนวูเคยนำเสนอวิธีการของผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีในยุคก่อนต้องรู้จักการ “พลิกแพลง” และ “ปรับตัว” ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ ใช้สัญชาตญาณและความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง ด้วยการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ คุณธรรม ลม ไฟ อากาศ ภูมิประเทศ แม่ทัพ และกฎระเบียบ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อประเมินสถานการณ์และสร้างความสำเร็จได้เปรียบเทียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเริ่มต้นวางแผนเชิงกลยุทธ์ในชีวิตคือการ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า “ชีวิตเราต้องการอะไร” และ “เราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร” การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้เราตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและไม่หลงทาง “ซุนวู” มักใช้หลักการ “รู้เขารู้เรา” ในการทำความเข้าใจคู่สนทนา การทำความเข้าใจจิตใจของ “ศัตรู” หรือ “คู่แข่ง” เป็นการประเมินสถานการณ์ และการหาทางออกร่วมกัน เป็นสิ่งที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่แยบยล สิ่งที่ต้องทำ ความเข้าใจ คือ “สันติวิธี” ไม่ใช่ความอ่อนแอ แต่เป็นกลยุทธ์ที่เหนือกว่าการใช้กำลังรบ และการเจรจาเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กฎเกณฑ์สำคัญในการสร้างความเข้าใจและลด ความขัดแย้ง ทั้งในโลกธุรกิจและการทำงานยุคใหม่ หลักการของซุนวูจึงไม่ใช่แค่เรื่องของสงครามที่ต้องรบกันเลือดสาด แต่เป็นเรื่องของการใช้สติปัญญาและความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ศิลปะแห่งชัยชนะ, พิชัยสงครามซุนวู, ศตวรรษที่ 21

**Abstract**

This academic article aims to analyze the Art of Victory: Decoding Sun Tzu's Art of War for Life and Work in the 21<sup>st</sup> Century. It was found that Sun Tzu once presented a method for effective executives or leaders in ancient times, who had to know how to be "adaptive" and "flexible," not adhering to old rules. They had to rely on their instincts and



flexibility to adapt to unexpected situations. By analyzing five key factors Moral Law, Heaven, Earth, The Commander, and Method and Discipline one can effectively apply these to assess a situation and gain a competitive advantage. For example, the start of strategic planning in life is to set clear goals: "What do we want in life?" and "How will we get to that goal?" Having a clear goal helps us make decisions more easily and not get lost. Sun Tzu often used the principle of "Know the enemy, know yourself" to understand his interlocutors. Understanding the mind of the "enemy" or "opponent" is a way of assessing the situation and finding a solution together, which requires subtle communication skills. What must be understood is that "pacifism" is not a weakness but a superior strategy to using force, and negotiation is the most powerful tool for resolving conflicts. This is the key to building understanding and reducing conflicts in both the business world and modern work. The principles of Sun Tzu are therefore not just about a war that requires bloodshed, but about using wisdom and communication skills to effectively and sustainably achieve our goals.

**Keywords:** The Art of Victory, Sun Tzu's Art of War, 21<sup>st</sup> Century

## 1. บทนำ

เมื่อกล่าวถึงสงคราม คำนี้อาจฟังดูน่ากลัวและรุนแรง แต่สำหรับ “ซุนวู” ปรัชญาเมธีชาวจีนผู้ยิ่งใหญ่แห่งยุค การสงครามคือ “ศิลปะ” อันลึกซึ้งที่ต้องใช้ปัญญาและความเข้าใจ ในการวางแผนอย่างรอบด้าน ถึงแม้ว่ากาลเวลาจะล่วงเลยมากกว่า 2,500 ปี “ตำราพิชัยสงคราม” ของซุนวูก็ยังคงเป็นหนึ่งในหลักการบริหารจัดการที่ทรงอิทธิพลที่สุดในโลก ในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ความเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของชีวิตการทำงานของเราอาจไม่ต่างอะไรจาก “สนามรบ” ที่เราต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ “ซุนวู” เคยกล่าวว่า การมีจิตใจที่ละเอียดรอบคอบ ยับยั้งชั่งใจ และให้ความสำคัญกับการไม่ใช้กำลังโดยไม่จำเป็น ซึ่งตรงกับหลักการสำคัญของหลักพิชัยสงครามซุนวูที่ไม่ใช่แค่เรื่องการทำสงคราม แต่เป็นเรื่องของการใช้สติปัญญาและยุทธวิธีในการเอาชนะโดยไม่ต้องเสียเลือดเนื้อ (ชาญ ธนะประกอบ. 2562: 31) สะท้อนให้เห็นถึงจิตใจที่เคารพยำเกรงการรู้จักใช้สติปัญญามากกว่ากำลัง และมองว่าชัยชนะที่แท้จริงคือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น แต่สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ต้องทำสงคราม

บทความนี้จึงอยากจะพาไปถอดรหัสและตีความปรัชญาของซุนวู เพื่อค้นหาศิลปะแห่งชัยชนะที่สามารถนำมาปรับใช้ได้จริง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารชีวิต การทำงาน หรือการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้คุณก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล

## 2. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและการแข่งขันสูง คำกล่าวของซุนวูในเรื่อง “เก้า พลิก แพลง” ที่ซุนวูเคยนำเสนอวิธีการของผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีในยุคก่อนต้องรู้จักการ “พลิกแพลง” และ “ปรับตัว” ไม่ยึด



ติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ บางครั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องอาจไม่ใช่แค่การทำตามคำสั่งหรือแผนเดิมทุกอย่าง แต่เป็นการใช้สัญชาตญาณและความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง (ชาญ ณะประกอบ, 2562: 135) มองเห็นโอกาสในทุกสถานการณ์ แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือวิกฤตที่ยากจะแก้ไข ผู้นำต้องมองหาโอกาสที่จะพลิกแพลงสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ รวมถึง การใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด รู้ว่าเมื่อไหร่ควรลุยต่อ เมื่อไหร่ควรหยุดพัก และเมื่อไหร่ควรหาทางอ้อม เพื่อไปถึงเป้าหมายได้โดยไม่สูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ การตั้งรับที่แข็งแกร่ง “ขุนวู” เน้นย้ำว่า แม้ทัพที่ชำนาญศึกจะต้องสร้างสถานะที่ข้าศึกมิอาจพิชิตได้ ยกตัวอย่าง ลองนึกถึงบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทหนึ่งมาเป็นเวลานานจนกลายเป็นเจ้าตลาด แต่แล้วก็มีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นมาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสิ้นเชิง ถ้าผู้นำของบริษัทนี้ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ ไม่ยอมปรับตัว อาจต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก หรืออาจถึงขั้นล้มละลายได้

องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การมีโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลที่แข็งแกร่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การมีกลยุทธ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ดี เพื่อป้องกันตนเองจากภัยคุกคามต่างๆ เช่น การโจมตี “ทางไซเบอร์” หรือ “การเข้ามาของคู่แข่งที่มารบกวน” และสิ่งที่ผู้นำในยุคดิจิทัลจะต้องทำความเข้าใจอีกเรื่องก็คือ การที่ไม่สามารถบังคับให้เกิดชัยชนะได้เสมอไป บางเรื่องต้องเผื่อรอโอกาสและจังหวะที่เหมาะสม (ประดิษฐ์ พิระมาน, 2555: 62) และเมื่อถึงเวลาที่คู่แข่งมีจุดอ่อนหรือเกิดช่องว่างในตลาด ผู้นำจึงต้องคว้าโอกาสนั้นไว้ให้ทัน การรอจังหวะที่เหมาะสมยังรวมถึงการเลือกเวลาที่ต้องใช้ในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้คือภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่ประยุกต์จากตำราพิชัยขุนวูในเบื้องต้น

### 3. กลยุทธ์ขุนวูเพื่อชีวิตและงานในศตวรรษที่ 21

ขุนวูกล่าวว่า “อันสงครามเป็นเรื่องสำคัญของประเทศชาติ เป็นแหล่งแห่งความเป็นความตาย เป็นเหตุแห่งการดำรงอยู่ดับสูญจักไม่พินิจพิเคราะห์มิได้ ฉะนั้น พึงวิเคราะห์จากห้าเรื่อง คือ คุณธรรม, ลม ฟ้า อากาศ, ภูมิประเทศ, แม่ทัพ และ กฎระเบียบ (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558: 43) จากคำกล่าวของขุนวูเรื่อง “กลยุทธ์การสงคราม” ที่ว่าด้วยการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ คุณธรรม ลมฟ้าอากาศ ภูมิประเทศ แม่ทัพ และกฎระเบียบ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อประเมินสถานการณ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในชีวิตและการทำงานช่วยให้มีกรอบคิดที่รอบด้าน ในการวิเคราะห์สถานการณ์และสร้างความได้เปรียบอย่างเป็นระบบด้วยหลักการที่สามารถนำมาประยุกต์ได้ ดังนี้

#### 1. คุณธรรม (Moral Law)

ปรมาจารย์ด้านการ “ทหาร” และ “รัฐศาสตร์” ในยุคจีนโบราณนาม “เจียงจื่อหย่า” ได้เสนอแนวคิดคุณสมบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่เรื่องของ “คุณธรรม” ในฐานะปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนด้วยการยึดถือหลักการที่ถูกต้องและเป็นธรรมในปัจจุบันคือหลัก “ธรรมาภิบาล” และความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่มีคุณธรรมและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส จะสร้างความน่าเชื่อถือในระยะยาว ในขณะที่ผู้นำที่มีคุณธรรมจะเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน เมื่อพิจารณาจากอดีตคือ การปกครองมีลักษณะของความเมตตาต่อราษฎร แต่ในปัจจุบันคือ



การเป็นผู้นำที่เอาใจใส่ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น การแสดงความห่วงใยต่อพนักงานและลูกค้าจะ ช่วยสร้างความรักดีและลดความขัดแย้ง ทำให้องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี และสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งปันทรัพยากรให้กับผู้ที่ด้อยกว่า เช่น การแบ่งปันความรู้ และการให้อำนาจแก่ทีมงาน ผู้นำที่เอื้ออารีจะไม่หวงอำนาจ หรือความสำเร็จ แต่จะสนับสนุนให้ทีมงานเติบโตและพัฒนาตัวเองได้เต็ม ศักยภาพ (เกียงจูเหย แบลโดย พิชชากร พุ่มแก้ว, 2565: 41) ซึ่งจะช่วยสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้แก่องค์กร เจียงจื่อ อหยาสะทอนให้เห็นว่า “คุณธรรม” ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของศีลธรรมส่วนบุคคล แต่เป็น “กลยุทธ์” ที่สำคัญที่สุด สำหรับผู้นำในทุกยุคทุกสมัย โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่ความโปร่งใสและการเชื่อมต่อทางสังคมมีบทบาท อย่างมาก ผู้นำที่ยึดมั่นในหลักการเหล่านี้จะไม่เพียง แต่ประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน แต่ยัง สามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและเป็นที่เคารพของผู้คนในที่สุด

## 2. ลมฟ้าอากาศ (Heaven)

ชวนูให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจฤดูกาลและช่วงเวลาที่เหมาะสม ในการทำธุรกิจ “ลม ฟ้า อากาศ” คือปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กฎหมายใหม่ หรือแม้แต่พฤติกรรมของผู้บริโภค ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี ความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างกรณีเชิง วรรณกรรม บทเรียนจากความพ่ายแพ้ของโจโฉที่ถือเป็นเป็นความล้มเหลวในการอ่านสถานการณ์ ที่โจโฉพ่าย แพ้ “ในศึกเซ็กเพ็ก” ไม่ใช่เพราะโจโฉไม่เก่ง แต่เป็นเพราะเขา “ฝันฟ้า” ในแง่ที่เขาละเลยการวิเคราะห์ปัจจัย ทางกายภาพที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำมาเป็นบทเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้คือ การที่โจโฉขาดการวิเคราะห์ที่ รอบด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ในปัจจุบัน คือ “Swot Analysis” ในทางกลับกันการวิเคราะห์ของ “จิวยี่” และ “ซุนกวน” เกี่ยวกับจุดอ่อนของ “โจโฉ” เช่น ทหารไม่คุ้นชินกับสภาพอากาศและโรคระบาด เป็น ตัวอย่างของการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งและรอบด้าน ซึ่งในปัจจุบันก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ก่อนตัดสินใจลงทุนหรือเริ่มโครงการใดๆ การละเลยต่อปัจจัยมนุษย์นี้ชี้ให้เห็นว่า ความต้องการของ คนคือองค์ประกอบสำคัญของ “ฟ้า” (ชาญ ธนะประกอบ, 2562: 50) จากบทเรียนของโจโฉที่ละเลยสภาพ จิตใจและสุขภาพของทหารที่มาจากทางเหนือ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการรบ ในการทำงานยุคใหม่ก็ เช่นกัน การเพิกเฉยต่อปัจจัยด้านมนุษย์ เช่น สุขภาพจิตของพนักงานหรือวัฒนธรรมองค์กร ก็อาจนำไปสู่ความ ล้มเหลวได้เช่นกัน

## 3. ภูมิประเทศ (Earth)

ภูมิประเทศ หมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งผลต่อการรบ ความสำเร็จในเรื่องนี้มี กรณี ตัวอย่างของแม่ทัพผู้เก่งกาจอย่าง “ซุฮูวี่” ผู้ให้ความสำคัญกับภูมิประเทศและถือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ การวางแผนภูมิศาสตร์ทำการรบในยุคนั้น เพราะเขาศึกษาและทำความเข้าใจภูมิประเทศอย่างละเอียด จน สามารถใช้ประโยชน์จากมันได้อย่างชาญฉลาด ทำให้ได้เปรียบศัตรูอย่างมากก่อน “การปะทะจริง” เพราะการ เดินทัพไม่ใช่แค่การเคลื่อนกำลังพล แต่เป็นศิลปะที่ต้องใช้ไหวพริบใน “การกำหนดเวลา” จุดหมาย และ จำนวนกำลังพลที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่ต่อสู้ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าการรบปะทะโดยตรง การเลือกทำเลที่ตั้งค่ายพักแรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการรบ มีผลโดยตรงต่อ “ขวัญ” และ “กำลังใจของทหาร”



ชัยชนะที่แท้จริงไม่ได้มาจากการสาครระสุนใส่กัน แต่มาจาก “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่รอบด้าน” ซึ่งรวมถึงการใช้ประโยชน์จากภูมิประเทศ การเดินทัพอย่างแม่นยำ และการดูแลสภาพจิตใจของกองทัพ (ชาญ ณะประกอบ, 2562: 149) ในยุคปัจจุบันก็เช่นกันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปรียบเสมือน “ภูมิประเทศ” ของสนามรบ ซึ่งรวมถึงทำเลที่ตั้งของธุรกิจ การเข้าถึงวัตถุดิบและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จาก “ภูมิประเทศ” ที่ได้เปรียบจะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ นั่นเอง

#### 4. แม่ทัพ (Commander)

แม่ทัพคือหัวใจสำคัญของการรบ เช่นเดียวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กร แม่ทัพที่ชาญฉลาดจะต้องมีทั้งความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ ความกล้าหาญในการตัดสินใจ และความสามารถในการบริหารจัดการคน ผู้นำที่เก่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน สามารถนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ที่เลวร้ายต่างๆ ได้ กรณีตัวอย่างเชิงประวัติศาสตร์บทสนทนาระหว่าง “พระเจ้าเหินแห่งโจว” และ “เจียงจื่อหย่า” (姜子牙) หนึ่งใน “ยอดนักยุทธศาสตร์” และ “นักปราชญ์” ที่สำคัญที่สุดในประวัติศาสตร์จีนโบราณ มีชีวิตอยู่ในช่วงปลายราชวงศ์ซางจนถึงต้นราชวงศ์โจว (ประมาณ 3,000 ปีที่แล้ว) “เจียงจื่อหย่า” ได้กล่าวถึงหลักการปกครองที่สมดุล โดยเน้นบทบาทที่เกื้อกูลกันของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและปกครองด้วยความเมตตา ขุนนางควรซื่อสัตย์และยึดมั่นในหน้าที่ของตนทั้งสองฝ่าย ต้องทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผยและโปร่งใส เพื่อสร้างความสามัคคีและนำความสงบสุขมาสู่ประชาชน (เกียงจูเหย อ้างถึงใน พิชชากร พุ่มแก้ว, 2565: 36) บทเรียนจากบทสนทนาระหว่างพระเจ้าเหินแห่งโจวและเจียงจื่อหย่ายังคงใช้ได้ ในยุคปัจจุบัน โดยเน้นที่การทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย กล่าวคือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น นอกจากนี้การแสดงความเมตตาและความเข้าใจต่อความหลากหลายของผู้คนเป็น “สิ่งสำคัญ” ในการสร้างทีมที่แข็งแกร่ง ผู้ร่วมงานก็ควรมีวินัย ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การยึดมั่นในค่านิยมขององค์กรจะช่วยให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การทำงานร่วมกันการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใสเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเชื่อใจและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอย่างรวดเร็ว

#### 5. กฎระเบียบ (Discipline)

กฎระเบียบคือการจัดการกองทัพอย่างมีวินัยและประสิทธิภาพ ในทางธุรกิจ กฎระเบียบคือระบบและกระบวนการทำงานขององค์กร การมีระบบที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ การดำเนินงานราบรื่น ลดความผิดพลาด และทำให้องค์กรสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วโดยยังคงรักษามาตรฐานไว้ได้ด้วยแนวคิดเรื่อง “ฟ้ากำหนดกฎแห่งธรรมชาติเพื่อจัดระเบียบ” สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกฎระเบียบและกฎหมายในยุคปัจจุบันได้หลายประเด็น เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง “จารีต” กับ “กฎหมาย” ในอดีตกฎระเบียบทางสังคมไม่ได้มาจากกฎหมายลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมาจากจารีตประเพณีหรือความชอบธรรมทางศีลธรรมที่ถูกมองว่าเป็นไปตาม “หัวใจแห่งฟ้า” หรือ “กฎธรรมชาติ” เช่น ความเคารพต่อผู้อาวุโส การทำหน้าที่ของ พ่อ แม่ ลูก สามี ภรรยา แต่ในปัจจุบันกฎหมายสมัยใหม่มักถูกสร้างขึ้นเพื่อบังคับใช้เพื่อความเท่าเทียมกัน และปกป้องสิทธิส่วนบุคคล แต่ในหลายกรณีกฎหมายเหล่านี้อาจขัดแย้งกับจารีตประเพณีดั้งเดิม ทำ



ให้เกิดความตึงเครียดในสังคม ซึ่งอาจขัดกับความเชื่อทางศาสนาหรือจารีตดั้งเดิมบางอย่าง ทำให้แนวคิดของ “จวินจื่อ” ที่ต้องเข้าควบคุมระเบียบก่อนจึงสามารถประยุกต์ได้ว่า ผู้นำที่ฉลาดจะต้องรู้จักพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎหมายที่ใช้บังคับกับคุณค่าทางจารีตในสังคม (โหลว อี้ว์เลี่ย แปลโดย ชัชชล ไทยเขียว, 2565: 113) แนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับยุคปัจจุบันผ่านหลักการ “ธรรมาภิบาล” ที่เรียกร้องให้ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ไม่ใช้อำนาจตามอำเภอใจ และต้องมีความโปร่งใส กล่าวคือผู้นำในยุคปัจจุบันต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความผิดพลาดและการแสดงความรับผิดชอบอย่างแท้จริง จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและทำให้สังคมดำเนินไปได้อย่างเป็นระเบียบ

#### 4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในชีวิตประจำวัน

หลักการของซุนวูไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในสงครามหรือธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนชีวิตส่วนตัวและการตัดสินใจที่สำคัญได้ ในหนังสือ CEO โลกตะวันออก (วันวร จະณู, 2561: 237-238) ได้อธิบายแผนเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจว่า การมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเหมือนวิสัยทัศน์และพันธกิจของ CEO ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ เช่น การเริ่มต้นวางแผนเชิงกลยุทธ์ในชีวิตคือการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า “ชีวิตเราต้องการอะไร” และ “เราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร” การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้เราตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและไม่หลงทาง เช่นเดียวกับ CEO ที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ชีวิตที่ต้องมีกลยุทธ์ ในการจัดการกับความท้าทายต่างๆ กลยุทธ์ในชีวิตประจำวันอาจเป็นเรื่องง่ายๆ เช่น การวางแผนการเงิน การจัดสรรเวลา หรือการเลือกพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวใจสำคัญที่บทความนี้ชี้ให้เห็นคือ “เต๋า” หรือ “คุณธรรม” การวางแผนชีวิตที่ดีไม่ควรมีแค่เรื่องของผลกำไร แต่ควรรวมถึงเรื่องของจริยธรรมและมนุษยนิยมในชีวิตประจำวัน การดูแลสุขภาพกายและใจ และการใช้ชีวิตอย่างสมดุลด้วยการยึดถือแนวทางแห่ง “เต๋า” ทำให้เราไม่หลงไปกับความสำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่รู้จักความอ่อนน้อมถ่อมตนและเคารพผู้อื่น ดังคำกล่าวที่ “เหลาจื่อ” เคยกล่าวเอาไว้ว่า “มนุษย์ที่แท้แต่โบราณ สูงตระหง่านและไม่อาจโค่นล้ม ดูเหมือนขัดสนแต่ไม่ต้องการสิ่งใด สง่างามในความถูกต้องแต่ไม่ถือรั้น ยิ่งใหญ่ในความว่างเปล่าแต่ไม่อ้อวอด ยามนุ้มนวลเบิกบานก็แลดูมีความสุข” (ปราชญ์เหลาจื่อ แปลโดย พงนา จันทรสันติ, 2558: 63-65) สรุปได้ว่า มนุษย์ที่แท้คือผู้ที่ใช้ชีวิตอย่างสมดุล มีความเข้มแข็งแต่ไม่อ้อวอด มีความสุขจากภายในแม้ไม่มีสิ่งของใดๆ และมีคุณธรรมในตนเองโดยไม่ยึดติดกับความถูกต้องจนเกินไป

นักปราชญ์คนสำคัญอีกท่านหนึ่งที่น่าแนวทางซุนวูมาประยุกต์ใช้ได้น่าสนใจคือ “หานเฟยจื่อ” ผู้ที่สร้างรากฐานแนวคิดทางการเมืองที่เน้นอำนาจ กฎหมาย และการบริหารที่แข็งแกร่ง เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการรวมชาติของจีนโบราณในยุคของ “จิ้นซีฮองเต้” หานเฟยจื่อได้เปรียบเทียบชีวิตในยุคโบราณเปรียบเสมือนการ “เข็นรถด้วยมือ” ซึ่งเป็นวิธีการที่เรียบง่าย แต่ไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเร่งรีบอย่างในปัจจุบัน ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในชีวิตประจำวันจึงต้องเข้าใจบริบทของยุคสมัย เราต้องตระหนักว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ วิธีการที่เคยได้ผลในอดีตอาจใช้ไม่ได้ผลในปัจจุบัน การยอมรับความจริงในข้อนี้ถือเป็นก้าวแรกของการวางแผนอย่างชาญฉลาด ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพแทนที่จะเข็นรถด้วย



มือ เปรียบได้กับการใช้ความพยายามอย่างมหาศาลเพื่อผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย ผู้ที่มีปัญญาย่อมมองหาวิธีการที่ฉลาดกว่า เช่น การใช้ “เครื่องทุ่นแรง” หรือ “กลยุทธ์ที่ซับซ้อนกว่า” เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม การยึดติดกับการย่ำจรรรยาและจารีตต่าง ๆ อันโบราณคร่ำครึ ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย การกระทำดังกล่าวไม่ได้สะท้อนถึงความเป็นคนฉลาด แต่กลับเป็นการเสียโอกาสและเสียเปรียบในยุคแห่งการแข่งขัน (ปกรณ ลิมปบุตรณ์, 2559: 143) ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในชีวิตประจำวันคือการรู้จักพลิกแพลง และคิดนอกกรอบ โดยใช้ปัญญาเป็นเครื่องนำทาง เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการที่ล้าสมัยและไม่มีประสิทธิภาพที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในท้ายที่สุด

## 5. กลยุทธ์การสื่อสารและการเจรจา

การสื่อสารในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนและรวดเร็วหลักการของซุนวูสามารถช่วยให้ การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการอ่านสถานการณ์และผู้คน “ซุนวู” มักใช้หลักการ “รู้เขารู้เรา” ในการทำความเข้าใจคู่สนทนา ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายโดยไม่ต้องเผชิญหน้า การสื่อสารเชิงรุก จากการใช้ข้อมูลและหลักฐานที่หนักแน่นในการสื่อสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความได้เปรียบ โดยไม่ต้องใช้การโต้แย้งทางอารมณ์ที่ “ซุนวู” ได้กล่าวถึง “ยุทธศาสตร์เชิงรุก” ในการพิชิตศัตรูโดยไม่ต้องทำสงครามโดย “ซุนวู” เชื่อว่า ชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือการทำให้ศัตรูยอมจำนนโดยไม่ต้องต่อสู้รบกันเลย วิธีการนี้สามารถทำได้ผ่านการใช้ กลยุทธ์ทางปัญญา หรือการบ่อนทำลายขวัญกำลังใจของศัตรู มีเป้าหมายสูงสุดคือการรักษาทรัพยากรของทั้งสองฝ่ายเอาไว้ให้ได้มากที่สุด และหลีกเลี่ยงการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากสงคราม จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าการเจรจาและการสื่อสาร ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของซุนวู เพราะการทำความเข้าใจจิตใจของศัตรู ด้วยการประเมินสถานการณ์ และการหาทางออกร่วมกันล้วนเป็นสิ่งที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่แยบยล แตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากการใช้กำลังเข้าหักหาญ ในการเชื่อมโยง แนวคิดของ “ซุนวู” เข้ากับกลยุทธ์การสื่อสารสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ “สันติวิธี” ไม่ใช่ความอ่อนแอ แต่เป็นกลยุทธ์ที่เหนือกว่าการใช้กำลังรบ และการเจรจาเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดใน “การแก้ปัญหาความขัดแย้ง” ดังนั้น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้าใจ และลดความขัดแย้งในทุกระดับ (พันโท ดร. สรศักดิ์ งามขจรกุลกิจ, 2555: 44-62) เมื่อมองในบริบทของยุคปัจจุบันที่ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ทั้งในชีวิตส่วนตัวและในที่ทำงาน สันติวิธีและการเจรจาจึงไม่ใช่ทางเลือกสุดท้าย แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดในการแก้ปัญหา ซุนวูสอนว่า การทำความเข้าใจจิตใจของ “ศัตรู” หรือ “คู่ขัดแย้ง” การประเมินสถานการณ์ และการหาทางออกร่วมกัน ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่แยบยล ซึ่งแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากการใช้กำลัง เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้ง ทั้งในโลกธุรกิจและ “การทำงานยุคใหม่” หลักการของซุนวูจึงไม่ใช่แค่เรื่องของสงครามที่ต้องรบกับเลือดสาด แต่เป็นเรื่องของ “การใช้สติปัญญา” และ “ความสามารถในการสื่อสาร” เพื่อให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 6. สรุป

ผู้นำในยุคดิจิทัลควรจะต้องยึดหลัก “แก้พหุกลิพแพลง” คือเป็นผู้นำที่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ เดิม ๆ แต่รู้จักปรับตัวและพลิกแพลงสถานการณ์เพื่อหาโอกาสจากวิกฤต และรู้จักใช้ทรัพยากรอย่าง “ชาญฉลาด”



เพื่อสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน “การเรียนรู้” การรอจังหวะที่เหมาะสมและการรับคว้าโอกาสในเวลาที่เหมาะสมจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ชัยชนะที่แท้จริง นอกจากนี้ในการวางแผนชีวิตส่วนตัว ควรเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามการวางแผนชีวิตที่ดีควรจะต้องมี “เต๋า” หรือคุณธรรมเป็นแกนกลาง ไม่ใช่เพียงแค่ผลลัพธ์เชิงวัตถุ แต่ต้องมีความสมดุลทางจิตใจและจริยธรรมควบคู่ไปด้วย การสื่อสารและการเจรจาที่ดีคือเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดตามแนวคิดของซุนวู การใช้หลัก “รู้เขารู้เรา” ในการทำความเข้าใจคู่สนทนาและการใช้ข้อมูลที่หนักแน่นในการสื่อสารเชิงรุกจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ต้องเผชิญหน้า และควรระลึกไว้ว่าสันติวิธีไม่ใช่ความอ่อนแอ แต่คือกลยุทธ์ที่เหนือกว่าการใช้กำลังรบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งในทุกระดับ เพื่อให้เราสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 7. ข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำต้องไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ แต่ต้องมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับตัวและพลิกแพลงสถานการณ์ โดยมองหาโอกาสในทุกวิกฤต
2. การสร้างความได้เปรียบที่คู่แข่งมีอาจพิชิตได้ ด้วยการมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและ กลยุทธ์ไซเบอร์ที่แข็งแกร่ง พร้อมกับการส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ต่อเนื่อง
3. รู้จังหวะเวลา ต้องเข้าใจว่าชัยชนะไม่ได้มาจากการบังคับ แต่มาจากการเฝ้ารอจังหวะที่เหมาะสม เพื่อคว้าโอกาสเมื่อคู่แข่งมีจุดอ่อนหรือเกิดช่องว่างในตลาด
4. เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เหมือนกับวิสัยทัศน์ของ CEO และใช้กลยุทธ์ที่ฉลาด ไม่เห็นรดด้วยมือที่สำคัญคือการยึดถือ “เต๋า” (ความสมดุลและจริยธรรม) ในการใช้ชีวิต
5. การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ใช้หลัก “รู้เขารู้เรา” เพื่อทำความเข้าใจคู่สนทนาและบรรลุเป้าหมายโดยไม่ต้องเผชิญหน้า “สันติวิธี” ไม่ใช่ความอ่อนแอ แต่เป็นกลยุทธ์ที่เหนือกว่าการใช้กำลังรบ การเจรจาที่ชาญฉลาดคือเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดสู่ชัยชนะที่ยั่งยืน

## 8. องค์ความรู้ที่ได้รับ

| ด้าน                         | แนวคิดซุนวู                                                                      | วิธีประยุกต์ใช้ / ตัวอย่าง                                                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล     | หลัก “เก้า พลิก แพลง”<br>ไม่ยึดติดกฎเกณฑ์เดิม<br>ปรับตัวและพลิกแพลง<br>สถานการณ์ | -มองหาโอกาสจากวิกฤต<br>-ใช้ทรัพยากรองค์กรอย่างชาญฉลาด<br>-สร้างโครงสร้างดิจิทัลและวัฒนธรรม<br>การเรียนรู้ภายในองค์กร |
| 2. การรอจังหวะเพื่อคว้าโอกาส | รู้เวลาเหมาะสมในการ<br>ตัดสินใจและลงมือ                                          | -เปิดตัวสินค้า/บริการเมื่อตลาดพร้อม<br>-ลงทุนหรือปรับกลยุทธ์ตามช่องว่างตลาด                                          |
| 3. การวางแผนชีวิตส่วนตัว     | กำหนดเป้าหมายที่<br>ชัดเจนและวางกลยุทธ์<br>ให้เหมาะสม                            | - ตั้งคำถามกับตัวเองว่าชีวิตต้องการอะไร<br>- จัดการเวลา, การเงิน, และพัฒนา<br>ทักษะเพื่อบรรลุเป้าหมาย                |



| ด้าน                       | แนวคิดชุมชน                                                        | วิธีประยุกต์ใช้ / ตัวอย่าง                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. แกนกลาง “เต๋า”/ คุณธรรม | ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์เชิงวัตถุ<br>แต่รักษาสมดุลทางจิตใจ<br>และจริยธรรม | - ยึดหลักคุณธรรมส่วนตัวและความสมดุล<br>- ให้ความสำคัญกับสุขภาพกายใจและ<br>ความสัมพันธ์                            |
| 5. การสื่อสารและเจรจา      | ใช้หลัก “รู้เขารู้เรา”<br>และการสื่อสารเชิงรุก                     | - ทำความเข้าใจคู่สนทนา / คู่ขัดแย้ง<br>- ใช้ข้อมูลและหลักฐานในการเจรจา<br>- มุ่งสันติวิธีเป็นกลยุทธ์ ไม่ใช่อ่อนแอ |
| 6. การใช้สันติวิธี         | กลยุทธ์ที่เหนือกว่าการใช้กำลัง                                     | - ลดความขัดแย้งและสูญเสีย<br>- สร้างความเข้าใจร่วมและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน                                       |

### เอกสารอ้างอิง

เกียจจุเหย. (2565). **ตำรากลยุทธ์ทั้ง 6 ของเจียงจื่อหยง**. แปลโดย พิชชากร พุ่มแก้ว. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วารา พับลิชชิ่ง จำกัด.

ชาญ ณะประกอบ. (2562). **พิชัยยุทธชุมชน ฉบับหัวหน้า**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บางกอก โฟสต์ จำกัด (มหาชน).

บุญศักดิ์ แสงระวี. (2558). **ตำราพิชัยสงครามชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

ประดิษฐ์ พิระมาน. (2555). **มหาพิชัยสงคราม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

ปราษฎ์เหล่าจื่อ. (2558). **วิถีแห่งเต๋า**. แปลโดย พจนา จันทรสันติ. กรุงเทพมหานคร: openbooks.

ปกรณ์ ลิ้มปณสรณ์. (2559). **กลยุทธ์หานเพย หลักการบริหารคนที่จีนซีฮ้องเต๋นำมาใช้ในการก่อสร้างมหาอาณาจักร**. กรุงเทพมหานคร: ศรีปัญญา.

พันโท ดร. สรศักดิ์ งามขจรกุลกิจ. (2555). ทหารไทยกับตำราพิชัยสงครามชุมชน: ความรู้และความไม่รู้. **วารสารวิชาการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า**, 10 (1): 44-62.

วันวร จะนุ. (2561). CEO โลกตะวันออก (ฉบับเข้มข้น). **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 32(104): 237-238.

โหลว อี้ว์เลี่ย. (2565). **จารึกม้วนไม้ไผ่กัวเตี้ยน รากปรัชญาจีนจากสุสานสมัยจ้านกั๋ว**. แปลโดย ชัชชล ไทยเขียว. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



## การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจ ในศตวรรษที่ 21

### Promoting Ethics, Professional Conduct, and Moral Integrity in the Policing Profession of the 21st Century

บุรัสกร บุญนันท์

Burasakorn Boonranan,

ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 9

Training Center of Provincial Police Region 9

Email: burasakornboonranan@gmail.com

วันที่รับบทความ: 30 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 30 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 30 เมษายน 2569

Received: March 30, 2025; Revised: November 30, 2026; Accepted: April November 30, 2026

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งความผันผวน และการครอบงำของกระแสวัตถุนิยม โดยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า แม้สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะมีการประกาศใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2564 และกฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 เพื่อเป็นกลไกบังคับจากภายนอก แต่ปัญหาการใช้อำนาจในทางมิชอบและวิกฤตศรัทธาของประชาชนยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไข การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะเชิงจริยธรรม และการขับเคลื่อนจากภายในของข้าราชการตำรวจ

แนวทางการส่งเสริม ได้แก่ 1) สร้างสมรรถนะเชิงจริยธรรม สร้างรากฐานการปฏิบัติจากภายใน 2) ใช้กลไก KLAHARN Model ประกอบด้วย (1) Key Moral Leadership เน้นบทบาทสำคัญของผู้นำบังคับบัญชา (2) Leading Ethical Culture ผลักดันจริยธรรมให้เป็นแนวทางหลักขององค์กร (3) Accountable & Autonomous Ethics Mechanism จัดตั้งกลไกควบคุมจริยธรรมที่แยกเป็นอิสระจากสายบังคับบัญชา (4) Holistic Ethics Training อบรมเชิงปฏิบัติการแบบบูรณาการ (5) Accountability with Incentive กำกับจรรยาบรรณด้วยระบบรางวัลและความก้าวหน้าในหน้าที่ (6) Reporting Protection System จัดระบบร้องเรียนที่คุ้มครองผู้แจ้งข้อมูลไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง (7) Normative Legal Reform มีกรอบกฎหมายและระเบียบที่ชัดเจนครอบคลุม ซึ่งโมเดลนี้เป็นกรอบแนวคิดเชิงนโยบายที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมผ่านภาวะผู้นำ การฝึกอบรมเชิงรุก และระบบคุณธรรม เพื่อบูรณาการความเป็น “คนดี” และ “มืออาชีพ” เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การเป็นที่พึ่งของประชาชนและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่วิชาชีพตำรวจอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล 3) โดยการน้อมนำหลักทศพิธราชธรรม การละวางอคติ 4 และสังคหวัตถุ 4 มาเป็นอุดมการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ 4) พัฒนาสติแนวใหม่ (Mindful Policing) เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในสถานการณ์และเพิ่มความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) ในการตัดสินใจ

**คำสำคัญ:** จริยธรรมตำรวจ, จรรยาบรรณวิชาชีพ, สมรรถนะเชิงจริยธรรม, การพัฒนาสติแนวใหม่



## Abstract

This academic article aims to present guidelines for promoting ethics, professional conduct, and moral conduct within the police profession in the 21st century—an era characterized by volatility and the dominance of materialism—utilizing a documentary analysis approach.

Guidelines for promotion include: 1) Developing ethical competencies by building an internal foundation for practice; 2) Implementing the KLAHARN Model, which consists of: (1) Key Moral Leadership, emphasizing the vital role of supervisors; (2) Leading Ethical Culture, driving ethics as the organization's core principle; (3) Accountable & Autonomous Ethics Mechanism, establishing independent ethical oversight outside the chain of command; (4) Holistic Ethics Training, providing integrated practical sessions; (5) Accountability with Incentive, ensuring responsibility through reward systems and career advancement; (6) Reporting Protection System, implementing whistleblowing mechanisms to prevent retaliation; and (7) Normative Legal Reform, creating clear and comprehensive legal frameworks. This model serves as a policy framework focused on cultivating an ethical culture through leadership, proactive training, and a merit system to integrate "integrity" and "professionalism," leading to sustainable public trust and a positive image for the police profession in the digital age; 3) Internalizing the principles of Hiri-Ottappa (moral shame and dread), the Four Prejudices (Agati), and the Four Bases of Social Solidarity (Sangahavatthu) as core ideologies for duty; 4) Developing Mindful Policing to enhance situational awareness and foster Moral Courage in decision-making.

**Keywords:** Police Ethics, Professional Code of Conduct, Ethical Competence, Mindful Policing

## 1. บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในศตวรรษที่ 21 การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้สังคมเกิดความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคลต่างต้องเผชิญกับสภาวะความท้าทายใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงาน ก่อให้เกิดการตั้งคำถามสำคัญต่อพื้นฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมของมนุษย์ว่า “ความดี จริยธรรม และจรรยาบรรณ ในยุคสมัยใหม่” ควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับบริบทของโลกในปัจจุบัน ซึ่งสถานการณ์โลกต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความคลุมเครือ (วิลาวัลย์ หงส์นคร, 2566)

จากเดิมการนิยามความดีมักผูกติดอยู่กับจารีตประเพณีหรือคำสอนทางศาสนา ซึ่งเป็นบรรทัดฐานสำคัญในอดีต แต่ในขณะที่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การทำความดีถูกยกระดับสู่การเป็นสมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) ต้องอาศัยทั้งทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และ การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) เพื่อจำแนกความถูกต้องท่ามกลางสภาวะข้อมูลท่วมท้น (Trilling & Fadel, 2009) รวมถึงการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้จนเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Accountability) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับภาค



ประชาชน (Pierre, 2000) รวมถึงในมิติทางพฤติกรรมศาสตร์ การส่งเสริมจริยธรรมยังต้องมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งจากภายในของบุคคล ผ่านการพัฒนาจิตลักษณะและอำนาจในการควบคุมตนเองเพื่อให้เกิด พฤติกรรมจริยธรรมที่เหมาะสม (ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2550) การปฏิบัติหน้าที่ของ “ตำรวจ” ในฐานะต้น ทางของกระบวนการยุติธรรม กำลังเผชิญความท้าทายในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีได้จำกัดอยู่เพียง ทักษะทางเทคนิค แต่ยังคงดำรงไว้ซึ่ง “จุดยืนทางจริยธรรม” ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้อง ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ยึดถือประโยชน์ของประเทศไทย บริการประชาชนด้วย ความเต็มใจไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อเป็นการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2564) ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายเป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่สังคมโลกขับเคลื่อนด้วยข้อมูล Big Data อาชญากรรมต่าง ๆ พัฒนารูปแบบไปสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น ยากต่อการติดตาม ส่งผลถึงการปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องเน้น พื้นฐานทางจริยธรรม (Wall, 2007; Bayley & Nixon, 2010) กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบ (Schwab, 2017)

ข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่มีมาแต่เดิม หากกล่าวถึง “จริยธรรมตำรวจ” ยังคงเป็นภาพจำของ ประชาชน เช่น ความสามารถของข้าราชการตำรวจไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาการวิ่งเต้นซื้อตำแหน่ง การ แต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม (อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์ และคณะ, 2556) พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การใช้ดุลพินิจที่ ไม่เป็นธรรม และการทุจริตที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชน ยังคงเป็นประเด็นที่ถูกจับตามองมา โดยตลอด (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2561) สำนักงานตำรวจแห่งชาติในฐานะหน่วยบังคับบัญชาตำรวจ ได้ กำหนด ประมวลจริยธรรมตำรวจ พ.ศ. 2564 (ประมวลจริยธรรมข้าราชการตำรวจ พ.ศ.2564) และกฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 เป็นมาตรการทางกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา หากแต่ ภาพจำของประชาชนยังคงมีอยู่เสมอมา ซึ่งยังไม่มีรูปแบบการบูรณาการเหมาะสมหรือแนวทางการปฏิบัติให้ เป็นรูปธรรม ประมวลจริยธรรมข้าราชการตำรวจ พ.ศ.2564 เป็นการเน้นในแนวทางเดิม โดยเน้นกฎหมาย มากกว่าการพัฒนาจากข้างในจิตใจ

จริยธรรมและจรรยาบรรณ อันเป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม (สำนักงานราช บัณฑิตยสภา, 2554) การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจ ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมี จริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีเป็นฐาน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน และเป็น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่วิชาชีพตำรวจ

## 2. จริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดี

จริยธรรม เป็นแนวทางของความประพฤติ ช่วยทำให้เกิดความสงบสุขในสังคม มีคุณค่ามากมายตั้งแต่ ระดับบุคคล ครอบครัว ไปจนถึงประเทศชาติ เป็นสิ่งที่ต้องพึงประพฤติปฏิบัติ (พุทธทาสภิกขุ, 2553)

จริยธรรม ให้ความหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม (สำนักงานราช บัณฑิตยสภา, 2554) องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจในเหตุและผลซึ่งอาศัยบนฐาน ของความถูกต้องหรือความดีงาม 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์และความรู้สึกผิดคือการแบ่งแยกความรู้สึกด้าน อารมณ์ต่าง ๆ ทั้งรู้สึกผิดรู้สึกชอบ รู้สึกถึงผลของการกระทำดีมีความเชื่อ เกิดความพึงพอใจเกิดความศรัทธา ความเลื่อมใส เพื่อให้ความรู้สึกละอายและอารมณ์เหล่านั้นเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติตามจริยธรรมอันดี 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการแสดงออก คือ การส่งผ่านพฤติกรรมหรือการรับรู้ต่อการกระทำ การตัดสินใจ กระทำตามสถานการณ์ที่เกิดแตกต่างกันไป (เนตรพัฒนา ยาริวิราช, 2556)



ในขณะที่ จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) ซึ่งกล่าวถึงความประพฤติที่ควรประพฤติในหมู่คณะ หรือประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของสมาชิก เช่น จรรยาบรรณครูจรรยาบรรณแพทย์ และจรรยาบรรณพนักงานสอบสวน เป็นต้น (สาโรช บัวศรี, 2526)

การให้ความหมายของคำว่า “ความดี” โดยทั่วไปเข้าใจได้ถึง การไม่เบียดเบียนและการทำหน้าที่ การไม่เบียดเบียน หลายคนมองว่าความดีพื้นฐาน คือ การไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน ส่วนการทำตามหน้าที่ (Functional Goodness) ความดีสื่อถึงความหมายของการรับบทบาทและหน้าที่ของตนเอง เช่น สื่อมวลชนที่ดีคือคนที่ทำหน้าที่เสนอข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา รู้ว่าอะไรควรหรือไม่ควรทำตามหน้าที่ที่ตนเองพึงปฏิบัติ (ประชาไท, 2551)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2554) ให้ความหมายคำว่า “ดี” หมายถึง มีลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการ น่าปรารถนา น่าพอใจ ใช้ในความหมายที่ตรงข้ามกับลักษณะบางอย่างแล้วแต่กรณี คือ ตรงข้ามกับชั่ว เช่น คนดี ความดี, ตรงข้ามกับร้าย เช่น โชคดี เคราะห์ดี

ความดี เป็นนิมิตทัศน์ (Concept) สามารถเปลี่ยนไปตามมุมมองที่เรามอง แบ่งมุมมองออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มุมมองเชิงปรัชญาจริยศาสตร์ มองความดี มิได้หมายถึงเพียงพฤติกรรมที่น่าชื่นชม แต่หมายถึงหลักเกณฑ์ทางอุดมคติที่ใช้กับการตัดสินใจของมนุษย์ โดยสามารถแบ่งมุมมองออกเป็น 3 สำนักคิดหลักที่สำคัญ ดังนี้ 1) จริยศาสตร์เชิงหน้าที่ (Deontology) มองความดีจากการกระทำที่สอดคล้องกับกฎศีลธรรมหรือหน้าที่อันเป็นสากล โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา (Duty-based) มนุษย์ต้องทำตามหน้าที่ที่เหตุผลบอกว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องในตัวเอง เช่น การไม่โกหกคือความดี แม้ว่าการโกหกนั้นจะช่วยให้เรารอดพ้นจากอันตรายก็ตาม (Kant, 1993) 2) จริยศาสตร์เชิงประโยชน์นิยม มองความดีโดยการตัดสินใจจากความดีจากผลลัพธ์ของการกระทำโดยยึดหลัก ประโยชน์สุขสูงสุดของคนจำนวนมากที่สุด (The greatest good for the greatest number) ความดีในแง่นี้คือการเลือกทางปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความทุกข์น้อยที่สุดและสร้างความสุขได้มากที่สุดแก่ส่วนรวม (Mill, 2001) 3) คุณธรรมจริยศาสตร์ (Virtue Ethics) เป็นมุมมองที่เก่าแก่ที่สุดย้อนไปถึงสมัย ซึ่งมีได้เน้นที่กฎหรือผลลัพธ์ มองความดีจากลักษณะนิสัยของผู้กระทำ ความดีคือการฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรม (Virtues) เช่น ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความพอประมาณ จนกลายเป็นนิสัยถาวรภายในการกระทำที่ดีจะหล่อหลอมมาจากจิตใจที่ดีโดยธรรมชาติ (Aristotle, 1999)

2. มุมมองเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Perspective) มองความดีผ่าน “โลกภายใน” และกระบวนการหล่อหลอมทางจิตวิทยา อาทิเช่น ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ ความดี คือ พฤติกรรมที่เป็น “ดอกผล” ซึ่งเกิดจาก “ราก” (สติปัญญาและประสบการณ์) และ “ลำต้น” ซึ่งเป็นจิตลักษณะ เช่น ความมุ่งมั่นควบคุมตนเอง (ดุจเดือน พันธมนาวิน, 2550)

3. มุมมองเชิงรัฐศาสตร์และสังคมวิทยา (Socio-Political Perspective) มองความดีในฐานะกติกาและการอยู่ร่วมกัน อย่างมีธรรมาภิบาล (Governance) ความดีคือการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสังคม (Pierre, 2000) รวมถึงความดีในฐานะหน้าที่พลเมือง คือ การไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น เคารพความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Public Interest)



4. มุมมองเชิงวิชาชีพ (Professional Ethics) มองความดีผ่านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ (Accountability) เกี่ยวข้องกับจริยธรรมวิชาชีพ สามารถทำความเข้าใจรายละเอียด ดังนี้ 1) ความดีในฐานะพันธสัญญาต่อสังคม (Social Contract) จรรยาบรรณวิชาชีพ (Professional Codes of Conduct) มิได้มีไว้เพื่อควบคุมพฤติกรรมเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อปกป้องผู้รับบริการ และรักษาศรัทธาของสาธารณชน (Public Trust) ความดีในเชิงวิชาชีพจึงมิใช่เพียงการเป็นคนมีจิตใจดี แต่คือการปฏิบัติตามมาตรฐานที่วิชาชีพกำหนดไว้เพื่อประกันความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของประชาชน (Trilling & Fadel, 2009) เช่น จริยธรรมตำรวจที่ต้องรักษากฎหมายอย่างเที่ยงธรรมเพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ 2) ความดีในฐานะการทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ (Functional Goodness) ความรับผิดชอบ (Accountability) เปลี่ยนนิยามความดีจากการไม่ทำชั่วมาเป็นการทำหน้าที่ให้สำเร็จอย่างถูกต้อง ในเชิงวิชาชีพ การทำงานให้สำเร็จแต่ปราศจากความถูกต้อง หรือการมีความถูกต้องแต่ทำงานไม่สำเร็จ ล้วนไม่ถือว่าเป็นความดีเชิงวิชาชีพ ความดีจึงต้องบูรณาการทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และความชอบธรรม (Legitimacy) เข้าด้วยกัน (Pierre, 2000) 3) ความดีในฐานะการกำกับตนเอง (Self-Regulation) การรักษามาตรฐานวิชาชีพเกี่ยวข้องโดยตรงกับอำนาจควบคุมตนเอง (Internal Locus of Control) ซึ่งเป็นจิตลักษณะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของบุคคลที่มีจริยธรรม บุคคลที่เก่งและดีในเชิงวิชาชีพจะใช้มาตรฐานงานเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมแม้ในสภาวะที่ไร้การตรวจสอบจากภายนอก เพื่อธำรงไว้ซึ่งเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพของตน (จุจเดือน พันธมนาวิน, 2550)

จริยธรรมตำรวจควรเป็นการบูรณาการ 4 มิติ ทั้งมุมมองเชิงปรัชญาจริยศาสตร์ มุมมองเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มุมมองเชิงรัฐศาสตร์และสังคมวิทยา และมุมมองเชิงวิชาชีพ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างรอบด้าน

### 3. สมรรถนะเชิงจริยธรรม

สมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเชิงจริยธรรมเข้ากับทักษะการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้องตามหลักการทางศีลธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ (Ethical Competence as an Integrative Ability) การตระหนักรู้และการให้เหตุผลเชิงจริยธรรม (Ethical Awareness & Reasoning) บุคคลที่มีสมรรถนะนี้ต้องสามารถจำแนกประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรม (Ethical Dilemmas) ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อนในการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องพัฒนาการทางจริยธรรมที่มุ่งเน้นการใช้หลักการสากลมากกว่าความเกรงกลัวต่อความผิด (Kohlberg, 1984) สมรรถนะทางจริยธรรมเป็นตัวแยกแยะสำคัญระหว่างการใช้ทักษะกับความเป็นมืออาชีพอย่าง (Andy Friedman, 2021)

### 4. ปัญหาเกี่ยวกับจริยธรรมในศตวรรษที่ 21

วิกฤตการณ์ทางวัฒนธรรมและระบบสื่อสารไร้พรมแดน (Cultural Imperialism) ในศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์นำไปสู่สภาวะการครอบงำโลกทางวัฒนธรรม ผ่านระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้อิทธิพลทางความคิด การมองโลก และวิถีชีวิตจากประเทศที่พัฒนาแล้ว (Westernization) ไหลบ่าเข้าสู่สังคมไทยอย่างรุนแรง ก่อให้เกิดระบบผูกขาดวัฒนธรรมที่ทำให้เอกลักษณ์เดิมสูญหายไป เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และการตกเป็นทาสของวัตถุ (Materialism & Consumerism) สังคมไทยกำลังเผชิญกับภาวะการเหินห่างจากศาสนาและเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นทาสของวัตถุนิยมและบริโภคนิยม ค่านิยมที่มุ่งเน้นความต้องการภายนอกมากกว่าความมั่นคงทางจิตใจ ส่งผลให้เกิดการรับวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม และกระทบต่อพฤติกรรม



ของเยาวชนอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้เกิดปัญหาเชิงโครงสร้างและจริยธรรม (Structural & Ethical Issues) อย่างรุนแรง ผลกระทบสะสมจากปัจจัยข้างต้นนำไปสู่ปัญหาการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง (Corruption) และความประพฤติที่เสื่อมถอยของคนในชาติ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาประเทศตามหลักธรรมาภิบาล (พระปลัดภราดร อภิวิฑูโน (เขียวเสน), สุปรีชา ชำนาญภูมิพร และสุภาพ เต็มรัตน์, 2567)

พระไพศาล วิสาโล (2552) กล่าวถึง ปัญหาจริยธรรมเสื่อมโทรมกำลังเป็นปัญหาทั่วโลก ดังนี้

1) วิกฤตการณ์จริยธรรมในระดับสากล ปัญหาจริยธรรมเสื่อมโทรมไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา แต่เป็นปัญหาระดับโลก แม้แต่ในประเทศที่เจริญทางวัตถุอย่างสหรัฐอเมริกา ก็เผชิญกับวิกฤตจริยธรรมที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น อาชญากรรมในเด็ก จริยธรรมการทำงานที่ตกต่ำ และช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน ซึ่งสะท้อนว่า ความเจริญทางวัตถุเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความยั่งยืนได้หากปราศจากจริยธรรมกำกับ

2) จริยธรรมในมิติใหม่ (New Dimensions of Ethics) จริยธรรมในโลกยุคใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ขยายขอบเขตไปสู่ระดับที่ซับซ้อนขึ้น กล่าวคือ ขยายความไปถึง (1) จริยธรรมสิ่งแวดล้อม มองว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ไม่ใช่เจ้าของธรรมชาติ เน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแม้จะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (2) จริยธรรมระดับบริษัทและประเทศ จริยธรรมไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคลอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องที่บริษัท (Corporations) และประเทศต้องรับผิดชอบ เช่น การไม่ใช้แรงงานเด็ก การไม่ลงทุนในประเทศที่ละเมิดสิทธิมนุษยชน และความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลเสียต่อโลก (3) จริยธรรมการเมืองและธุรกิจ มีการเรียกร้องประชาธิปไตยแบบคุณธรรม และวิชาจริยธรรมธุรกิจ เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้

3) คุณลักษณะพิเศษของจริยธรรมยุคใหม่ ครอบคลุมหลายด้าน ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สิทธิเด็กและสตรี ความหลากหลายทางเชื้อชาติ และจริยธรรมในเทคโนโลยี เป็นที่น่าสังเกตว่าจริยธรรมยุคใหม่ได้รับแรงบันดาลใจจากแนวคิดมนุษยนิยม (Humanism) มากขึ้น ในขณะที่บทบาทของศาสนาแบบเดิมลดลง ซึ่งส่งผลให้ศาสนาจำเป็นต้องปรับตัวโดยนำจริยธรรมสมัยใหม่ เช่น สิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์โลก เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคำสอน เพื่อให้ยังคงมีบทบาทสำคัญในสังคมร่วมสมัย

สรุปได้ว่า ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดภาวะวัตถุนิยมที่ครอบงำค่านิยมสังคมไทยจนละเลยความเข้มแข็งทางจิตใจ นำไปสู่ปัญหาการทุจริตและการเสื่อมถอยทางจริยธรรมเชิงโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศตามหลักธรรมาภิบาล จริยธรรมยุคใหม่จึงต้องขยายขอบเขตจากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร และระดับประเทศ โดยครอบคลุมทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และความโปร่งใส ส่งผลให้ศาสนาต้องปรับตัวเข้าหาแนวคิดมนุษยนิยมและการอนุรักษ์โลก เพื่อให้ยังคงมีบทบาทสำคัญในการชี้นำสังคมร่วมสมัยได้อย่างเท่าทัน

## 5. สมรรถนะเชิงจริยธรรมว่าด้วยจริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพตำรวจ

คณะกรรมการข้าราชการตำรวจได้กำหนดประมวลจริยธรรม เพื่อเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการเน้นระเบียบวินัย (Discipline) มาสู่การเน้นสมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสังคมยุคใหม่ที่ต้องการตำรวจที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ที่สูงขึ้น และเพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน และเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการยุติธรรมที่มีธรรมาภิบาล



โดยสมรรถนะเชิงจริยธรรมที่ตำรวจพึงปฏิบัติ 7 ประการ ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในสถาบันหลัก ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (3) กล้าตัดสินใจและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง: กล้าคัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ยอมทำผิดเพียงเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง (4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีจิตสาธารณะ เสียสละ และร่วมมือร่วมใจเพื่อประโยชน์สุขของสังคม (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว เที่ยงธรรม ทนต่อสถานการณ์ และรักษามาตรฐานการทำงานระดับสากล (6) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและปราศจากอคติ: ยึดถือความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติด้วยเหตุแห่งเพศ ศาสนา สถานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม และ (7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี รักษาภาพลักษณ์ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ ปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความสุภาพอ่อนน้อม และน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

อีกทั้ง ได้กำหนด กฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 เพื่อเป็นกรอบพฤติกรรมวิชาชีพ ชัดเจนและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อรักษาเกียรติศักดิ์และศักดิ์ศรีของความเป็นตำรวจ มี 12 ข้อ ปฏิบัติหลัก สรุปได้ดังนี้

#### 1. มิติด้านตัวตนและอุดมการณ์ (Personal Identity & Ideology)

- อุดมคติและศักดิ์ศรี: ต้องยึดถืออุดมคติของตำรวจเป็นแนวทาง เพื่อบรรลุปรัชญา “ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์” และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม (ข้อ 3.1)
- การครองตน: ต้องหลีกเลี่ยงและละเว้นจาก “อบายมุข” ทั้งปวง และวางตนให้เหมาะสมตามฐานานุกรม (ข้อ 3.2, 3.3)
- การพัฒนาตนเอง: ต้องใฝ่หาความรู้และทักษะใหม่อยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ข้อ 3.4)

#### 2. มิติด้านความถูกต้องตามกฎหมายและสุจริตธรรม (Legal Integrity & Honesty)

- หลักนิติธรรม: ยึดถือรัฐธรรมนูญและกฎหมายเป็นที่ตั้งอย่างเคร่งครัด (ข้อ 3.5)
- ความโปร่งใส: ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ ซื่อสัตย์สุจริต ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์หรือยอมให้ผู้อื่นใช้อิทธิพลเหนือการตัดสินใจ (ข้อ 3.6)
- ความลับทางราชการ: ต้องรักษาความลับของทางราชการและข้อมูลของประชาชนอย่างเคร่งครัด (ข้อ 3.7)
- การรักษาทรัพย์สิน: ดูแลรักษาทรัพย์สินของรัฐด้วยความระมัดระวังเสมือนเป็นของตนเอง (ข้อ 3.8)

#### 3. มิติด้านมาตรฐานวิชาชีพและการใช้อำนาจ (Professionalism & Power)

- การใช้กำลัง: ตระหนักว่าการใช้อาวุธหรือความรุนแรงเป็น “มาตรการสุดท้าย” (Last Resort) และต้องเป็นไปตามกรอบกฎหมายเท่านั้น (ข้อ 3.9)
- ความเป็นมืออาชีพ: การสืบสวนสอบสวนต้องใช้หลักวิชาการ ปฏิภาณไหวพริบ และสติปัญญา เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและความยุติธรรม โดยไม่ใช้อำนาจมิชอบ (ข้อ 3.10)

#### 4. มิติด้านการบริการและวัฒนธรรมองค์กร (Public Service & Organization)

- จิตบริการ: อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนด้วยความเป็นธรรม มีน้ำใจ สุภาพ และอ่อนโยน เพื่อสร้างความศรัทธา (ข้อ 3.11)



- ภาวะผู้นำและทีมงาน: ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างและใช้ "ระบบคุณธรรม" ในการปกครอง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเคารพคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายและรักษาความสามัคคี (ข้อ 3.12)

ความสอดคล้องของประมวลจริยธรรมตำรวจ พ.ศ. 2564 กับ กฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 เป็นสร้างระบบการกำกับดูแลคู่ขนาน โดยประมวลจริยธรรมตำรวจเป็นแนวทางสร้างคนดีที่มีคุณธรรมพื้นฐาน และกฎ ก.ตร. 2566 สร้างมืออาชีพ มีจรรยาบรรณวิชาชีพ เมื่อนำมาบูรณาการกันจะกลายเป็นสมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) ที่แข็งแกร่งสำหรับตำรวจในศตวรรษที่ 21 สรุปดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สรุปประเด็นสำคัญจากประมวลจริยธรรมตำรวจ พ.ศ. 2564 และ กฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566

| ประเด็นหลัก      | ประมวลจริยธรรมฯ 2564 (อุดมการณ์)                       | กฎ ก.ตร. 2566 (แนวปฏิบัติ)                                                | ความสอดคล้อง/ สิ่งที่เพิ่มขึ้น                              |
|------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| อุดมการณ์สถาบัน  | เน้นการยึดมั่น ซาติ ศาสนา มหากษัตริย์ และ ประชาธิปไตยฯ | ย้ำเรื่องความภาคภูมิใจในวิชาชีพและการอุทิศตนเพื่อ “ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์” | เปลี่ยนจากอุดมการณ์ระดับชาติสู่ “จิตวิญญาณวิชาชีพ”          |
| ความซื่อสัตย์    | เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่แสวงหาประโยชน์        | ห้ามใช้อิทธิพลแทรกแซงการตัดสินใจ และต้องรักษาความลับราชการ                | เพิ่มความเข้มข้นในเรื่องการรักษาความลับ และการคุ้มครองพยาน  |
| การใช้อำนาจ      | เน้นการตัดสินใจที่ถูกต้องชอบธรรม และความเที่ยงธรรม     | ระบุชัดเจนเรื่องการใช้อาวุธ/กำลังและการสืบสวนตามหลักวิชาการ               | เปลี่ยนจากหลักความยุติธรรมสู่เกณฑ์การใช้กำลัง               |
| การบริการประชาชน | เน้นจิตสาธารณะและการไม่เลือกปฏิบัติ                    | เน้นกิริยาจาสุภาพ อ่อนโยน และการอำนวยความสะดวก                            | เน้นทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความศรัทธา                     |
| วินัยส่วนตัว     | เน้นการดำรงตนเป็นแบบอย่างและเศรษฐกิจพอเพียง            | ระบุชัดเจนให้ละเว้นอบายมุขและการเฝ้เรียนรู้ตลอดชีวิต                      | เพิ่มข้อห้ามเชิงพฤติกรรมเพื่อป้องกันความเสื่อมเสียต่อองค์กร |

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

## 6. แนวทางการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจ

แม้ว่าคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ได้กำหนดประมวลจริยธรรมข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2564 และ กฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 เพื่อเป็นเกณฑ์บังคับจาก “ภายนอก” แต่ปัญหาการใช้ อำนาจในทางมิชอบยังคงปรากฏให้เห็น เช่น วิพาทิ ทิพย์คงคา (2568) กล่าวถึง กลไกควบคุมจริยธรรมยังเป็น เรื่องที่ห่างไกลจากชีวิตจริงและไม่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานประจำวัน การขาดการให้ความรู้และการ สร้างความเข้าใจในเชิงพฤติกรรม โดยการแก้ปัญหาที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การส่งเสริมจาก “ภายใน” หรือการสร้างจิตสำนึกและสมรรถนะเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้นในใจข้าราชการตำรวจ มีแนวทางนำเสนอ ดังต่อไปนี้



### 1) สมรรถนะเชิงจริยธรรม สร้างรากฐานการปฏิบัติจากภายใน

ความดีในมุมมองเชิงวิชาชีพไม่ได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่คือการมีสมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างความรู้เชิงจรรยาบรรณวิชาชีพและทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (Trilling & Fadel, 2009) สมรรถนะนี้เริ่มต้นจากการตระหนักรู้เชิงจริยธรรม (Ethical Awareness) ที่ช่วยให้ตำรวจสามารถจำแนกผลประโยชน์ส่วนตนออกจากความถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว เมื่อข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะเชิงจริยธรรม จะนำไปสู่การทำงานที่เป็นมืออาชีพ (Professionalism) โดยมองว่าความดีคือความรับผิดชอบ (Accountability) และการรักษามาตรฐานวิชาชีพคือการปกป้องประชาชนผู้รับบริการ (Pierre, 2000) การปฏิบัติจากภายในในขั้นนี้จึงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการทำตามคำสั่ง (Compliance) มาเป็นการทำตามมโนธรรมสำนึก (Conscience)

### 2) กล้าหาญ โมเดล (KLAHARN Model) แนวทางสร้างวัฒนธรรมจริยธรรม

กล้าหาญ โมเดล มาจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัญหาและการพัฒนากลไกควบคุมจริยธรรมของข้าราชการ ตำรวจชั้นประทวนของไทย (วิภาที ทิพย์คงคา, 2568) เสนอกรอบแนวคิดเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบในการพัฒนากลไกการควบคุมจริยธรรมของข้าราชการตำรวจ โดยประกอบไปด้วย

K = Key Moral Leadership หมายถึง เน้นบทบาทสำคัญของผู้บังคับบัญชาในการเป็นต้นแบบในแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

L (Leading Ethical Culture) หมายถึง ผลักดันจริยธรรมให้เป็นแนวทางหลักขององค์กรให้วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรม

A (Accountable & Autonomous Ethics Mechanism) หมายถึง การจัดตั้งกลไกควบคุมจริยธรรมที่แยกเป็นอิสระจากสายบังคับบัญชา

H (Holistic Ethics Training) หมายถึง การอบรมเชิงปฏิบัติแบบบูรณาการ สะท้อนสถานการณ์จริงในงานตำรวจ

A (Accountability with Incentive) หมายถึง การกำกับความรับผิดชอบด้วยระบบรางวัลและความก้าวหน้าในหน้าที่ และการพัฒนาระบบจูงใจที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของตำรวจชั้นประทวนอย่างยั่งยืน

R (Reporting Protection System) หมายถึง การจัดระบบร้องเรียนที่คุ้มครองผู้แจ้งข้อมูลไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง

N (Normative Legal Reform) หมายถึง การมีกรอบกฎหมายและระเบียบที่ชัดเจนครอบคลุม และสามารถบังคับใช้ได้จริง เพื่อควบคุมและส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมของตำรวจชั้นประทวนอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 กล้าหาญ โมเดล (KLAHARN Model)

### 3) การน้อมนำพุทธธรรมสู่อุดมการณ์วิชาชีพตำรวจ

พุทธธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบ่มเพาะจริยธรรมจากภายใน โดยเฉพาะหลักการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ จินนวัตร ก้อนทองดี (2566); นำพล พรหมการัตน์ และ พูนชัย ปันนียะ (2561) กล่าวถึงประเด็นสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องมีความเป็นมืออาชีพในการรักษาความปลอดภัย ลดอาชญากรรม สามารถรับมือกับดักไซเบอร์ สร้างนวัตกรรม ปรับรูปแบบการทำงานให้ใช้กำลังน้อยลง มีความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น สร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน

ทั้งนี้ ผู้เขียนนำหลักพุทธธรรมมาวิเคราะห์และบูรณาการ ดังนี้

(1) หิริโอตตปละ ความละอายและเกรงกลัวต่อบาป เป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาสัจจะและความโปร่งใสแม้ในที่ลับตาคน (พระไพศาล วิสาโล, 2552)

(2) การละวางอคติ 4 อันหมายถึง ฐานะอันไม่พึงถึง ทางความประพฤติน่าผิด ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551) ตำรวจยุคใหม่ต้องใช้วิจารณญาณที่ปราศจากความลำเอียง (ฉันทาคติ, โทสาคติ, ภัยาคติ, โมหาคติ) เพื่อรักษาหลักความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ

(3) สังคหัตถุ 4 ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2551) การครองตนผ่านปิยวาจา (วาจาสุภาพ) และอรรถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) เพื่อสร้างความศรัทธา (Public Trust) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566

### 4) การพัฒนาสติตามแนวจิตวิทยา สร้างความตระหนักรู้จากภายใน

ในมิติของจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาสติมิใช่เพียงการทำสมาธิทางศาสนา แต่คือกระบวนการทางจิตวิทยาในการฝึกฝนการรับรู้ (Perception) และการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ในยุคปัจจุบัน เป็นสถานะของการตระหนักรู้ที่เกิดขึ้นจากการจดจ่ออยู่กับประสบการณ์ในขณะปัจจุบันอย่างตั้งใจ โดยปราศจากการตัดสิน (Non-judgmental Awareness) ในทางจิตวิทยาสติถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการลดการตอบสนองด้วยอารมณ์



แบบฉับพลัน (Reactivity) และเพิ่มความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Flexibility) ช่วยให้บุคคลสามารถหยุดคิดก่อนที่จะตัดสินใจกระทำใด ๆ ลงไป (Kabat-Zinn, 1994) ในทางพฤติกรรมศาสตร์ สติทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างอำนาจควบคุมตนเอง

ผู้เขียนนำเสนอให้เห็นถึงการพัฒนาสติในวิชาชีพตำรวจหรือ “Mindful Policing” นั้น เน้นผลลัพธ์ 3 ประการ ประการแรก การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness) ช่วยให้ตำรวจรับรู้สภาพแวดล้อมได้รอบด้าน ลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดจากความตื่นตระหนกหรือความกลัว (ภยากติ)

ประการที่สอง การจัดการความเครียดสะสม สติช่วยลดภาวะ Burnout ซึ่งเป็นสาเหตุหลักหนึ่งที่น่าไปสู่การแสดงออกทางจริยธรรมที่เสื่อมถอยและการใช้อำนาจเกินขอบเขต

ประการที่สาม ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) สติช่วยให้ใจมีความมั่นคงพอที่จะปฏิเสธผลประโยชน์ที่ไม่ถูกต้องตามที่กำหนดใน กฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 โดยมองเห็นผลกระทบที่กว้างขวางมากกว่าเพียงผลประโยชน์เฉพาะหน้า

แนวทางการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจ ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นที่จะต้อง (1) สร้างสมรรถนะเชิงจริยธรรม (Ethical Competence) เป็นการวางรากฐานการปฏิบัติจากภายใน โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความรู้เชิงจรรยาบรรณวิชาชีพเข้ากับทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (2) ประยุกต์ใช้ กล้าหาญ โมเดล (KLAHARN Model) เป็นกรอบแนวคิดเชิงนโยบายเพื่อสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมในวิชาชีพตำรวจ (3) การน้อมนำพุทธธรรมสู่อุดมการณ์วิชาชีพตำรวจ เป็นการบ่มเพาะจิตสำนึกผ่านหลักธรรมทางศาสนา เพื่อสร้างความศรัทธาจากประชาชน และ (4) การพัฒนาสติตามแนวจิตวิทยา (Mindful Policing) เป็นการฝึกฝนการตระหนักรู้จากภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับพฤติกรรม เพื่อสร้างการตระหนักรู้สถานการณ์ (Situational Awareness) ช่วยให้ตำรวจรับรู้สภาพแวดล้อมได้รอบด้านและลดการตัดสินใจที่ผิดพลาดจากความตื่นตระหนก การจัดการความเครียดสะสม (Stress Management) ลดภาวะ Burnout และป้องกันการใช้อำนาจเกินขอบเขต สร้างความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กล้าปฏิเสธผลประโยชน์ที่ไม่ถูกต้องตามที่กำหนดในกฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566

## 7. สรุป

ถ้าเพียงการบังคับใช้มาตรการทางกฎหมายผ่านประมวลจริยธรรมตำรวจ พ.ศ. 2564 และกฎ ก.ตร. ว่าด้วยจรรยาบรรณตำรวจ พ.ศ. 2566 ยังไม่เพียงพอต่อการแก้ไขวิกฤตศรัทธาและปัญหาการทุจริตเชิงโครงสร้างได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากมาตรการดังกล่าวเป็นเพียงเกณฑ์บังคับจากภายนอก (Compliance) ที่มักเผชิญกับข้อจำกัดด้านบริบทการปฏิบัติงานจริงและค่านิยมวัฒนธรรมที่ครอบงำสังคม

สาระสำคัญของการยกระดับวิชาชีพตำรวจยุคใหม่จึงต้องมุ่งเน้นไปที่ (1) การสร้างสมรรถนะเชิงจริยธรรม” (Ethical Competence) ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างความรู้ทางวิชาชีพเข้ากับมโนธรรมสำนึก (Conscience)

(2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่าน “กล้าหาญ โมเดล” (KLAHARN Model) ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการเป็นต้นแบบ (Key Moral Leadership) การจัดตั้งกลไกควบคุมที่เป็นอิสระ การอบรมเชิงปฏิบัติที่สะท้อนสถานการณ์จริง และการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่เกื้อหนุนต่อการทำความดี เพื่อเปลี่ยนภาพจำเชิงลบสู่ภาพลักษณ์มืออาชีพที่มีธรรมาภิบาล



(3) การน้อมนำพุทธธรรมสู่อุดมการณ์ โดยใช้หลักหิริโอตตปปะ เป็นเครื่องมือสร้างความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป หลักอคติ 4 เพื่อการจัดการเลือกปฏิบัติ และหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อสร้างความสัมพันธ์และศรัทธาจากประชาชน (Public Trust) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของวิชาชีพ

(4) การพัฒนาจิตวิทยาสติ (Mindful Policing) เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมตนเอง (Self-Regulation) และเพิ่มความยืดหยุ่นทางจิตใจ ช่วยให้ตำรวจสามารถหยุดยั้งปฏิกิริยาทางอารมณ์ฉับพลัน ลดความเสี่ยงในการตัดสินใจที่ผิดพลาดจากความกลัวหรืออคติ และสร้างความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) ในการปฏิเสธผลประโยชน์มิชอบ

การส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณ และการทำความดีในวิชาชีพตำรวจ ในศตวรรษที่ 21 มิได้หมายถึงเพียงการทำความดีตามจารีตประเพณี แต่คือการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มสมรรถนะภายใต้มาตรฐานสากล ควบคู่ไปกับการมีจิตลักษณะที่เข้มแข็งจากภายใน การบูรณาการระหว่าง “คนดีที่มีคุณธรรมพื้นฐาน” และ “มืออาชีพที่มีจรรยาบรรณ” จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรตำรวจให้เป็นที่พึ่งของประชาชนและธำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในสังคมโลกยุคดิจิทัลได้อย่างสง่างาม

### เอกสารอ้างอิง

จิณวัตร ก้อนทองดี. (2566). การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจยุค Police 4.0 เชิงพุทธบูรณาการ.

วารสารพุทธนวัตกรรมการบริหาร. 4(2). 16-29.

ดุจเดือน พันธุนาวิน. (2550). ปัจจัยเชิงเหตุของพฤติกรรมใฝ่รู้และใฝ่ดีของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ตามแนวทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

นำพล พรหมการ์ตัน และ พูนชัย ปันนิยะ. (2561). การเสริมสร้างจริยธรรมตำรวจแนวพุทธ. วารสารพุทธศิลปกรรม. 1(2). 46-59.

นิด้าโพล (2567) ประชาชนเชื่อมั่นตำรวจแค่ไหน. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2569 จาก

<https://nidapoll.nida.ac.th/polls/public-trust-royal-thai-police-performance-poll-2024/>

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

ประชาไท. (2551). ประชาไทพังก : “ความดีคืออะไร” ความหมายจากคนทำสื่อ. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2569 จาก <https://prachatai.com/journal/2008/05/16742>

ประมวลจริยธรรมข้าราชการตำรวจ พ.ศ.2564. (2564). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138, ตอนพิเศษ 204 ง (1 กันยายน 2564)

พระปลัดภราดร อภิวิฑูโน (เขียวเสน), สุปรีชา ขำนาญพุดมพร และสุภาพ เต็มรัตน์. (2567). จริยธรรมของมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์. 9(4), 86-99.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2551). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 17). มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก.

พระไพศาล วิสาโล. (2552). จริยธรรมสำหรับโลกยุคใหม่. มูลนิธิเครือข่ายพุทธิกา. สืบค้นจาก <https://budnet.org/ethics-for-the-modern-world/>

พุทธทาสภิกขุ. (2553). พุทธศาสนและแนวจริยธรรมร่วมสมัย ชุดที่ 3 จุดหมายปลายทาง และตัวแท้ของจริยธรรม. กรุงเทพฯ: ดวงตะวัน.



- วิภาที ทิพย์คงคา. (2568). ปัญหาและการพัฒนาเทคโนโลยีควบคุมจริยธรรมของข้าราชการ ตำรวจชั้นประทวนของ  
ไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวัลย์ หงส์นคร. (2566). บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า ท้องถิ่นในโลกยุคคว่ำ (VUCA WORLD).  
สถาบันพระปกเกล้า.
- สาโรช บัวศรี. (2526). จริยธรรมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). โรงพิมพ์  
ตำรวจ.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2564). สำนักแผนปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร. โรง  
พิมพ์ตำรวจ.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม  
2569 จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์ และคณะ. (2556). จริยธรรมในวิชาชีพตำรวจ: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. สำนักงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- Andy Friedman. (2021). *Ethical Competence: True Professionalism*. Retrieved December 28,  
2025 from: <https://www.parnglobal.com/Public/Research>
- Bayley, D. H., & Nixon, C. (2010). *The Changing Environment of Policing*. New Perspectives in  
Policing Bulletin. U.S. Department of Justice.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday  
life*. Hyperion.
- Kant, I. (1993). *Groundwork of the Metaphysic of Morals (3rd ed.)*. Translated by James W.  
Ellington, Hackett.
- Kohlberg, L. (1984) *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral  
Stages*. Vol. 2. Harpercollins College Div.
- Pierre, J. (Ed.). (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. Oxford  
University Press.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group, New York.
- Trilling Bernie and Fadel Charles. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in our times*.  
San Francisco: Jossey-Bass.
- Wall, D. S. (2007). *Cybercrime: The Transformation of Crime in the Information Age*. Polity  
Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into  
Business Transformation*. Harvard Business Press.



การบริหารการศึกษาแนวใหม่: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยกัลยาณมิตร 7  
Modern Educational Administration: Building Strong Relationships with the 7 Qualities  
of a True Friend (Kalyanamitra 7)

พระครูใบฎีกาชาญยุทธ จิรสุโ

Phrakhru Baideeka Chanyut Jirasupho

อรรวรรณ ทองดี

Orawan Thongdee

สุรินทร์ นำนานผล

Surin Namnaphol

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, RoiEt Buddhist

Email: ammythongdee@gmail.com

วันที่รับบทความ: 5 มีนาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 20 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 30 เมษายน 2569

Received: March 5, 2025; Revised: November 20, 2026; Accepted: April November 30, 2026

บทคัดย่อ

ในยุคปัจจุบัน การบริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความสำเร็จของการบริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการหรือเครื่องมือที่ทันสมัย แต่ยังคงอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและความเข้าใจในมิติของมนุษย์ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน การบริหารการศึกษายุคใหม่เผชิญกับความซับซ้อนและความหลากหลายของความต้องการทั้งจากบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน การสร้างองค์กรที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์และยั่งยืนจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ “หลักกัลยาณมิตร ๗” หรือ “คุณสมบัติของมิตรแท้” อันประกอบด้วย ปิโย (น่ารัก) ครุ (น่าเคารพ) ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) วตตา (รู้จักพูด) วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) คัมภีรัญจะ ถัง กัตตา (แกล้งเรื่องล้าลึกได้) และ โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอวิชชา) เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ หลักธรรมนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ความเข้าใจ และความไว้วางใจระหว่างบุคคล บทความนี้มุ่งเน้นการนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารการศึกษา เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษา, ความสัมพันธ์, กัลยาณมิตร 7

Abstract

In the present era, educational administration plays a crucial role in developing organizations and personnel to achieve maximum efficiency. The success of administration depends not only on modern processes or tools but also on positive relationships and an understanding of the human dimension. Building strong relationships between administrators and personnel in educational institutions is therefore a fundamental basis for achieving shared



success. Modern educational administration faces the complexity and diversity of needs from personnel, parents, and the community. Creating an organization with good interpersonal relationships is essential for effective collaboration. Management principles that emphasize constructive and sustainable relationships have become central to leading organizations to success. The "Seven Qualities of a True Friend" (Kalyanamitra 7), derived from Buddhist teachings, comprising *Piyo* (beloved/approachable), *Karu* (respectable/venerable), *Bhavana* (worthy of emulation/inspiring), *Vatta* (skilled in speech/articulate), *Vachanakkhamo* (patient with words/tolerant), *Gambhiranca Kathang Katta* (able to explain profound matters/eloquent), and *No Catthane Niyojaye* (not leading into inappropriate situations/not misleading), can be effectively applied to educational administration. These principles encompass characteristics that promote positive relationships, understanding, and trust among individuals. This article focuses on applying Kalyanamitra 7 in the context of educational administration to build strong relationships and develop the potential of personnel in educational institutions.

**Keywords:** Educational Administration, Relationships, Kalyanamitra 7

## 1. บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารการศึกษาจึงต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ หรือแม้แต่สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เช่น การระบาดของโรค การบริหารการศึกษาแบบเดิมๆ ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง หรือการใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษาแนวใหม่จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรการศึกษา ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในชีวิตประจำวันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรับฟังซึ่งกันและกัน และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุข

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า "กัลยาณมิตร ๗" หรือ "คุณสมบัติของมิตรแท้" เป็นหลักธรรมที่มีคุณค่าและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาได้อย่างเหมาะสม หลักกัลยาณมิตร 7 ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ ปิโย (น่ารัก) ครุ (น่าเคารพ) ภาวนีย (น่ายกย่อง) วตฺตา (รู้จักพูด) วจนฺกุโฆ (อดทนต่อถ้อยคำ) คัมภีรญฺจะ (ถ้อยคำดี) กัตตา (แกล้งเรื่องเล็กน้อยได้) และ โน จฏฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำไปในอสุภะ) คุณลักษณะเหล่านี้เป็นเสมือนเข็มทิศนำทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

บทความนี้มุ่งเน้นที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแนวใหม่ โดยใช้หลักกัลยาณมิตร 7 เป็นกรอบในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรการศึกษา โดยจะอธิบายถึงความหมายของหลักกัลยาณมิตร 7 แต่ละประการ และวิธีการประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหาร



สถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษานักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสามารถนำหลักธรรมนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## 2. แนวคิดการบริหารการศึกษาแนวใหม่

ความสำคัญของการบริหารการศึกษาแนวใหม่ในยุคปัจจุบันมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม การบริหารการศึกษาแบบเดิมๆ ที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลาง การสั่งการจากบนลงล่าง และการยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและความต้องการของสังคมในปัจจุบันได้ การบริหารการศึกษาแนวใหม่จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนและสังคม การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management) เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเล็ตต์, 2567) เหตุผลที่การบริหารการศึกษาแนวใหม่มีความสำคัญเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในโลกในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารการศึกษาแนวใหม่จึงต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การศึกษาไม่ล้าสมัยและสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตในอนาคต ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ผู้เรียนในปัจจุบันมีความต้องการและความสนใจที่หลากหลาย การบริหารการศึกษาแนวใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน (Personalized Learning) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Active Learning และเน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหารการศึกษาแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษาแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม การบริหารการศึกษาแนวใหม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคเอกชน ในการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การบริหารการศึกษาแนวใหม่มุ่งเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในงานการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วยการบริหารงานที่ดี จะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างมีระบบ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้



เจตเซลส์ แอนด์ กูบา (Getzels and Guba อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545) เสนอแนวความคิด และได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ออกแบบและจัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่เลือกสรรอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ทาง คือ

1) ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

2) ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย

3) ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มต้องร่วมกันทำปฏิริยาซึ่งกันและกัน

สมนึก นนธิจันทร์ (2536) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาการเรียนการสอน โดยจะมีบทบาทหน้าที่ตามระดับความสำคัญ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับก็ต้องมีทักษะที่สำคัญในการทำงาน ได้แก่ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิคงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจการที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์ และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษา กิจกรรมโดยกระบวนการที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

### 3. ลักษณะสำคัญของการบริหารการศึกษาแนวใหม่

มีกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่สถานศึกษาและท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อให้มีความคล่องตัวและตอบสนองความต้องการของแต่ละพื้นที่ได้ดีขึ้น นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 4. ตัวอย่างของการบริหารการศึกษาแนวใหม่

การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการข้อมูลและการสื่อสาร การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และ Project-based Learning การประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริง การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม



## 5. หลักกัลยาณมิตร 7

เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงคุณสมบัติของมิตรแท้ หรือบุคคลที่ควรคบหา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน การทำงาน และการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารการศึกษา ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร (พระปิฎกโกศล และคณะ, 2562) กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรที่ดี มิตรแท้ หรือผู้มีคุณธรรมที่ควรคบหา เป็นผู้ที่นำพาไปในทางที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าทั้งทางโลกและทางธรรม

**หลักกัลยาณมิตร 7** ประกอบด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ ดังนี้

**ปิโย (น่ารัก)** มีความน่ารัก น่าเข้าใกล้ เป็นที่รักใคร่ของคนทั่วไป มีเมตตา มีไมตรีจิต สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร แสดงออกถึงความจริงใจและเป็นกันเอง ไม่ถือตัว มีอัธยาศัยดี ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ใกล้

**ครุ (น่าเคารพ)** มีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือ มีความประพฤติที่ดี มีความรู้ความสามารถ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และมีเหตุผล ทำให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ

**ภาวนีโย (น่ายกย่อง)** มีคุณธรรม มีความประพฤติที่ควรแก่การยกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น มีความเสียสละ มีความอดทน มีความเพียรพยายาม และมีความกตัญญู ทำให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใสและอยากปฏิบัติตาม

**วตฺตา (รู้จักพูด)** มีวาทศิลป์ รู้จักพูดให้คนเข้าใจ ชี้แจงเหตุผลได้อย่างชัดเจน พูดจาด้วยความจริงใจและมีประโยชน์ พูดในสิ่งที่ควรพูด ในเวลาที่เหมาะสม และด้วยวิธีการที่เหมาะสม ไม่พูดจาหยาบค้าย หรือพูดให้ผู้อื่นเดือดร้อน

**วจนฺทขโม (อดทนต่อถ้อยคำ)** มีความอดทนอดกลั้น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้แต่คำวิพากษ์วิจารณ์ด้วยใจที่เปิดกว้าง ไม่โกรธง่าย ไม่ถือโทษโกรธเคือง และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

**คัมภีรญฺจะ กถัง กัตตา (ถ้อยคำดี)** สามารถอธิบายเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายหลักธรรม หรือเรื่องราวต่างๆ ที่มีความซับซ้อน ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ด้วยวิธีการที่ชัดเจนและเป็นระบบ

**โน จญฺฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอวิชชา)** ไม่ชักนำผู้อื่นไปในทางที่ผิด ไม่ส่งเสริมในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่สนับสนุนการกระทำที่ไม่สุจริต ไม่ชักจูงไปในทางอบายมุข หรือสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสื่อมเสีย

## 6. การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

หลักกัลยาณมิตร 7 มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกันในสังคม และการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษา ที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา หลักธรรมนี้จะช่วยส่งเสริมให้ เกิดความรักใคร่ สามัคคี และความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจอันดี ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์กร สร้างสังคมที่มีคุณธรรม และจริยธรรม (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2564)

จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน สามารถนำมาใช้ในด้านต่างๆ ของ



การบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารทั่วไป ดังนี้

### 1. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งรวมถึง ครู บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่อื่นๆ การประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตร 7 จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

**ปิโย (นารัก)** ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร อบอุ่น และให้เกียรติบุคลากรทุกคน ควรมีการสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

**ครุ (นาคเรพ)** ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความไว้วางใจและความเคารพจากบุคลากร

**ภาวนิโย (น่ายกย่อง)** ผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร สนับสนุนการอบรม การศึกษาต่อ และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ควรมีการยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำความดีหรือมีความก้าวหน้า

**วตตะ (รู้จักพูด)** ผู้บริหารควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่บุคลากร รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของพวกเขอย่างตั้งใจ

**วจนกฺขโม (อดทนต่อถ้อยคำ)** ผู้บริหารควรรองรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน

**คัมภีรญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้)** ผู้บริหารควรสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนงานของสถานศึกษาให้บุคลากรเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวมถึงสามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย

**โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอฐานะ)** ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และไม่สนับสนุนการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม

#### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้

การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมสันทนาการ การจัดอบรมร่วมกัน หรือการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม การให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ การสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตน

### 2. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลและประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตร 7 จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้เรียน และสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ปิโย (นารัก)** ครูควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น เป็นกันเอง และให้เกียรติผู้เรียน ควรมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้

**ครุ (นาคเรพ)** ครูควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และมีความตั้งใจในการสอน สร้างความเชื่อมั่นและความเคารพจากผู้เรียน



**ภาวนีโย (นายก่อง)** ครูควรส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน ชื่นชมและให้กำลังใจเมื่อผู้เรียนทำความดีหรือมีความก้าวหน้า

**วตตะ (รู้จักพูด)** ครูควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถอธิบายเนื้อหาบทเรียนอย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน

**วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ)** ครูควรอดทนต่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้เรียน และให้คำแนะนำอย่างเหมาะสม ควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เรียน

**คัมภีร์ญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้)** ครูควรสามารถอธิบายเนื้อหาที่ยากให้เข้าใจง่าย และกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้ ควรเชื่อมโยงเนื้อหาเข้ากับชีวิตจริงของผู้เรียน  
**โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอฐานะ):** ครูควรอบรมสั่งสอนผู้เรียนในทางที่ถูกต้อง และป้องกันไม่ให้ผู้เรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือสิ่งเสพติด

### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและน่าสนใจ การใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และทันสมัย การวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและเป็นธรรม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในการเรียนรู้ การสร้างความร่วมมือระหว่างครูในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

### 3. การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร การเงิน อาคารสถานที่ และการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน การประยุกต์ใช้หลักกัลยาณมิตร 7 จะช่วยสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความร่วมมือที่ดี ดังนี้

**ปิโย (น่ารัก)** สถานศึกษาควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ

**ครุ (น่าเคารพ)** สถานศึกษาควรบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัด

**ภาวนีโย (นายก่อง)** สถานศึกษาควรดำเนินกิจกรรมที่สร้างประโยชน์แก่ชุมชน และยกย่องผู้ที่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา

**วตตะ (รู้จักพูด)** สถานศึกษาควรสื่อสารกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์

**วจนกขโม (อดทนต่อถ้อยคำ)** สถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วน และนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน

**คัมภีร์ญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้)** สถานศึกษาควรสามารถอธิบายบทบาทและความสำคัญของการศึกษาต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม  
**โน จฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอฐานะ):** สถานศึกษาควรดำเนินงานด้วยความถูกต้อง ยุติธรรม และไม่กระทำการใดๆ ที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น

### 7. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้

การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน การบริหารจัดการงบประมาณอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้สะอาดและปลอดภัย การสร้างความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา



การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาในทุกด้าน จะช่วยสร้างองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ประโยชน์และผลที่จะได้รับจากการนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาใช้ในการบริหารการศึกษา

การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาใช้ในการบริหารการศึกษา ก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีอย่างมากมาต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร (สถานศึกษา) และระดับสังคม ดังนี้

### 1. ระดับบุคคล (ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง)

พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม: หลักกัลยาณมิตร 7 ส่งเสริมให้บุคคลมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น ความเมตตา ความซื่อสัตย์ ความอดทน และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

สร้างความสัมพันธ์ที่ดี การปฏิบัติตามหลักกัลยาณมิตร 7 ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจอันดี ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การมีกัลยาณมิตรที่ดีจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ทางวิชาการและทักษะต่างๆ เช่น การได้รับคำแนะนำ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการได้รับแรงบันดาลใจ สร้างขวัญและกำลังใจ บรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติตามหลักกัลยาณมิตร 7 จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรและนักเรียน ทำให้มีความสุขและมีความกระตือรือร้นในการทำงานและการเรียนรู้

นอกจากนี้หลักกัลยาณมิตร 7 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ดี

ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามหลัก "ปิโย" จะสร้างความรู้สึกรักอบอุ่นและเป็นกันเอง ทำให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะปรึกษาและเสนอความคิดเห็น ครูที่ปฏิบัติตามหลัก "วจนกฺขโม" จะรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนอย่างอดทน แม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนกล้าแสดงออก และมีความคิดสร้างสรรค์ การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับหลัก "ภาวนีโย" โดยการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู จะช่วยให้ครูมีความรู้และทักษะที่ทันสมัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการเรียนการสอน

### 2. ระดับองค์กร (สถานศึกษา)

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การปฏิบัติตามหลักกัลยาณมิตร 7 จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น เป็นกันเอง และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อบรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ ทำให้ทุกคนมีความสุขและมีความผูกพันกับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือระหว่างบุคลากร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารจัดการ เช่น การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

พัฒนาคุณภาพการศึกษา การมีครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน และมีการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น และการพัฒนาทักษะต่างๆ ของนักเรียนอย่างรอบด้าน

สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา: การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และมีคุณธรรม จะสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทำให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับและสนับสนุน



ลดปัญหาและอุปสรรค การมีกัลยาณมิตรในองค์กรจะช่วยลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแก้ไขปัญหาค่าความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหาร หรือระหว่างนักเรียนและครู

สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับหลัก "โน จุณฺหาเน นิโยชเย" จะบริหารงานด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับหลัก "คัมภีร์ญจะ กถัง กัตตา" โดยการจัดอบรมพัฒนาครูให้สามารถอธิบายเนื้อหาที่ยากให้เข้าใจง่าย จะช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้น

### 3. ระดับสังคม

สร้างสังคมที่มีคุณธรรม การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาใช้ในการบริหารการศึกษา จะช่วยปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่เยาวชน ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมที่มีคุณธรรมและน่าอยู่ เช่น การมีพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ส่งเสริมความสามัคคี การมีกัลยาณมิตรในสังคมจะช่วยส่งเสริมความสามัคคีและความร่วมมือกันในการพัฒนาสังคม เช่น การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชน และการร่วมกันพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้า ลดปัญหาทางสังคม การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่เยาวชน จะช่วยลดปัญหาทางสังคมต่างๆ เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด และปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคม

นักเรียนที่ได้รับการปลูกฝังคุณธรรมตามหลักกัลยาณมิตร 7 จะเติบโตเป็นพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม สถานศึกษาที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จะได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชนในการพัฒนาสถานศึกษา

### 8. สรุปประโยชน์และผลที่จะได้รับ

การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาใช้ในการบริหารการศึกษา จะส่งผลดีต่อทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ด้านผู้บริหาร** ได้รับความร่วมมือและความไว้วางใจจากบุคลากร สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับจากสังคม

**ด้านครูและบุคลากร** มีความสุขในการทำงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

**ด้านนักเรียน** ได้รับการดูแลเอาใจใส่ ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และได้รับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม

**ด้านผู้ปกครอง** มีความเชื่อมั่นในสถานศึกษา และมั่นใจว่าบุตรหลานจะได้รับการศึกษาที่ดี และได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม

**ด้านชุมชนและสังคม** ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมที่มีคุณธรรม

การนำหลักกัลยาณมิตร 7 มาใช้ในการบริหารการศึกษา จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน และสร้างสังคมที่ดีงาม

### 9. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการนำหลักกัลยาณมิตร 7



ไปปฏิบัติจริงในการบริหารการศึกษา สามารถทำได้หลายวิธี โดยเน้นการสร้างความเข้าใจและการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

#### 1. การสร้างความเข้าใจในหลักกัลยาณมิตร 7

การศึกษาและอบรม จัดอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับหลักกัลยาณมิตร 7 แก่ผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเน้นความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของการปฏิบัติตามหลักธรรมนี้

การเผยแพร่ความรู้ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักกัลยาณมิตร 7 ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์โรงเรียน สื่อสังคมออนไลน์ หรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

ยกตัวอย่างสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักกัลยาณมิตร 7 เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และเห็นภาพชัดเจน เช่น กิจกรรมจิตอาสา กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

#### 2. แนวทางการนำหลักกัลยาณมิตร ๗ ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ระดับผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารควรปฏิบัติตามหลักกัลยาณมิตร 7 อย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและนักเรียน สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง และให้เกียรติบุคลากรทุกคน ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจ และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม

ระดับครู สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน เป็นกันเอง และให้เกียรติผู้เรียนทุกคน เอาใจใส่ และให้คำแนะนำ ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อนักเรียนมีปัญหา ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและน่าสนใจ และกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความสนใจในการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านคุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิต

ระดับนักเรียน เคารพและให้เกียรติครู บุคลากร และเพื่อนนักเรียน ช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อนนักเรียน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ตั้งใจเรียนและพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี

ระดับผู้ปกครอง ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการดูแลและพัฒนาบุตรหลาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สนับสนุนการศึกษาของบุตรหลานอย่างเต็มที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อร่วมกันดูแลและพัฒนาบุตรหลาน

#### 3. การประเมินผลและการปรับปรุง ควรมีการประเมินผลการนำหลักกัลยาณมิตร ๗ ไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและหาแนวทางในการปรับปรุง นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

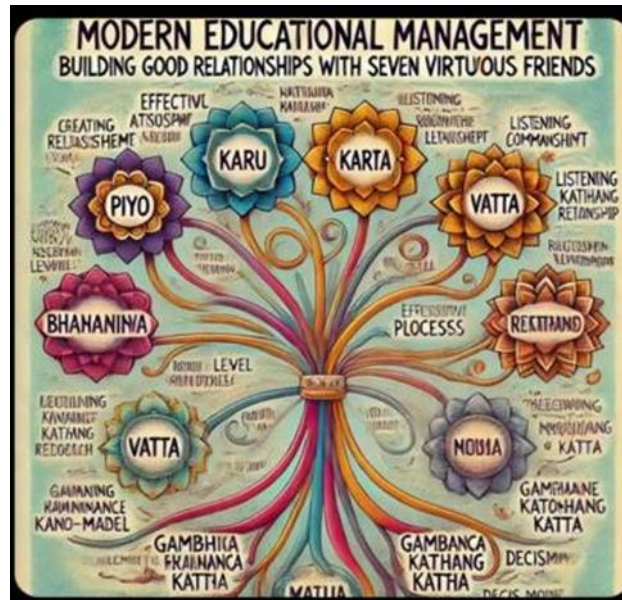
สร้างเครือข่ายกัลยาณมิตรในสถานศึกษา โดยให้บุคลากรและนักเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยกย่องเชิดชูบุคคลที่ปฏิบัติตามหลักกัลยาณมิตร ๗ ได้ดี เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น บุคลากรหลักกัลยาณมิตร 7 เข้ากับกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี หรือกิจกรรมชมรมต่างๆ

สรุปการบริหารการศึกษาแนวใหม่ที่สำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยหลักกัลยาณมิตร 7 เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง การนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติจริงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสถานศึกษา และดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน



## 10. องค์ความรู้ใหม่

สำหรับงานวิชาการฉบับนี้ผู้เขียนได้วิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแนวใหม่: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยกลยาณมิตร ๗ โดยสามารถอธิบายเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้



การบริหารการศึกษาแนวใหม่ โดยใช้หลักกลยาณมิตร ๗ มุ่งเน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน โดยมีหลักธรรม ๗ ประการเป็นรากฐาน:

1. **ปิโย (Affection):** มีเมตตา กรุณา สร้างความไว้วางใจ
2. **ครุ (Respect):** เคารพ ให้เกียรติ สร้างความน่าเชื่อถือ
3. **ภาวนีโย (Development):** ส่งเสริมพัฒนาตนเองและผู้อื่น
4. **วตตะวา (Speech):** สื่อสารดี เข้าใจง่าย
5. **วจนกขโม (Patience):** อดทน รับฟังความคิดเห็น
6. **คัมภีรญจะฯ (Wisdom):** ใช้ปัญญาแก้ไขปัญหา
7. **โน จญฐาเนฯ (Righteousness):** ประพฤติถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดี

กระบวนการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมนี้ เน้นการสร้างบรรยากาศที่ดี สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และเป็นแบบอย่างที่ดี ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ บุคลากรมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์ที่ดี องค์กรมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ได้รับความเชื่อมั่น และสังคมมีคุณธรรม สามัคคี



### เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- พระปิฎกโกศล และคณะ. (2562). *หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ในพระไตรปิฎกสำหรับครู*. วารสารมหาจุฬานาครทรรณ, 6(9), 14-18.
- นาริรัตน์ กว้างขวาง. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานโรงเรียนโดยใช้หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมชาย เบ็ญจวรรณ. (ม.ป.ป.). *กัลยาณมิตรธรรม: หลักการสร้างสมรรถนะในการจัด*. สืบค้น 6 มกราคม 2568, จาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/Phikun/article/download/260254/175265/972768>
- พระมหาถาวร ถาวรเมธี (ภูแฝงทอง). (ม.ป.ป.). *พุทธธรรมสำหรับครู - คุณลักษณะของครู ผู้เป็นดั่งกัลยาณมิตรที่พึงมีในพระพุทธศาสนา*. สืบค้น 6 มกราคม 2568, จาก <https://www.truelookpanya.com/dhamma/content/91104/-dhart->
- ภณทิรา ธิตะปัน. (ม.ป.ป.). *การบริหารตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ของผู้บริหาร*. สืบค้น 6 มกราคม 2568, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/download/254081/172449/937329>
- Fowler, A. (1982). *An introduction to the theory of genres and modes*. Harvard University Press.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1998). *Organizational theory and management: A macro approach*. John Wiley & Sons.
- Cohen, & Uphoff. (1980). *Effective behavior in organizations*. Richard D. Irwin Inc.
- Candoli, I. C., & et al. (1992). *School business administration: A planning approach* (4th ed.). Allyn & Bacon.



สภาวะการณ์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในสำหรับศตวรรษที่ 21 ของ  
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3  
The situation and needs of internal supervision for the 21<sup>st</sup> century in small schools  
under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 3

ชาญณรงค์ ส่งแสงรัตน์

Channarong Songsaengrat

บุญเลิศ วีระพรกานต์

Boonlert Veerapornkarn

ธีระพงษ์ สมเขายใหญ่

Teerapong Somkhaoyai

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Email: Channarongboyd@gmail.com

วันที่รับบทความ: 30 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ 28 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 30 เมษายน 2569

Received: March 30, 2025; Revised: November 28, 2026; Accepted: April November 30, 2026

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 และ 2) พัฒนารูปแบบการนิเทศภายในที่บูรณาการหลักพุทธธรรม "สังคหวัตถุ 4" เพื่อเสริมสร้างทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในปัจจุบัน บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ศึกษามีข้อจำกัดสำคัญด้านทรัพยากรทางการศึกษา ภาระงานบุคลากรที่ไม่ครบชั้นเรียน และปัญหาครูผู้สอนไม่ตรงวิชาเอก ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (RT, NT, O-NET) ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย การนิเทศภายในสถานศึกษา (School-based Supervision) จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการช่วยเหลือและพัฒนาครูจากฐานราก

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสังเคราะห์รูปแบบการนิเทศที่เน้นกระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ โดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เป็นแกนกลางในการสร้างความร่วมมือและการสื่อสารเชิงบวกผลการศึกษาเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการนิเทศที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาช่วยลดช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในการออกแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** การนิเทศภายใน, โรงเรียนขนาดเล็ก, สังคหวัตถุ 4, ทักษะศตวรรษที่ 21, สพป.นครศรีธรรมราช เขต



## Abstract

This academic article aims to: 1) study the current state and needs of internal supervision in small schools under the Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 3; and 2) develop an internal supervision model integrating the Buddhist principle of "Sanghahavatthu 4" to enhance teachers' 21<sup>st</sup>-century learning skills amidst the rapid changes in the modern world. The context of small schools in the study area faces significant limitations in educational resources, insufficient staffing levels, and teachers not specializing in specific subjects. These factors directly impact national academic achievement (RT, NT, O-NET), which falls below target. Therefore, school-based supervision is a crucial strategy for assisting and developing teachers from the grassroots level.

The researchers synthesized a supervision model emphasizing a collaborative supervision process, using the Sanghahavatthu 4 principles (Dana, Piyavaca, Atthacariya, and Samanattata) as the core for fostering cooperation and positive communication. Preliminary findings indicate that the supervision model integrating Buddhist principles helps bridge the relationship gap between supervisors and those being supervised. Promoting a professional learning environment (PLC) and encouraging teachers to effectively shift their roles to become learning facilitators, even under budget and personnel constraints, the findings of this research can be used as a guideline for administrators of small schools in designing innovative school management practices for sustainable educational quality development.

**Keywords:** Internal supervision, small schools, Four Principles of Social Harmony, 21<sup>st</sup>-century skills, Nakhon Si Thammarat Educational Service Area Office 3

## 1. บทนำ

ในยุคสมัยที่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างเต็มตัว พลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงได้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะระบบการศึกษาที่เปรียบเสมือนรากฐานสำคัญในการสร้างพลเมืองยุคใหม่ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จึงได้กำหนดทิศทางการพัฒนา ศักยภาพมนุษย์ทุกช่วงวัย เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการปลูกฝัง ทักษะสำคัญที่เรียกว่า 3Rs และ 8Cs อันประกอบด้วย การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ควบคู่ไปกับสมรรถนะ ด้านการคิดวิจารณ์ ฐานความร่วมมือ และการสื่อสารเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการนี้ "ครู" คือ พืนพิงที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนห้องเรียน ครูยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ แบบเดิม ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ ความรู้ได้ด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตาม เมื่อมองผ่านความเป็นจริงในพื้นที่ห่างไกล โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 กลับพบว่าการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน ชาตินั้นเต็มไปด้วยอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน โรงเรียนเหล่านี้ต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางทรัพยากรที่ได้รับ



จัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสื่อและนวัตกรรม แต่ปัญหาที่วิกฤตที่สุดคือภาวะ "ขาดแคลนบุคลากร" ซึ่งนำไปสู่การที่ครูไม่ครบชั้นเรียนและต้องสอนในวิชาที่ไม่ตรงตามวิชาเอก ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนออกมาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผลการทดสอบการอ่าน (RT) ความสามารถพื้นฐาน (NT) หรือผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ที่ล้วนมีสถิติต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานกำหนดไว้ สถานการณ์เช่นนี้ตอกย้ำถึงความเหลื่อมล้ำที่เด็กในโรงเรียนขนาดเล็กต้องแบกรับ และเป็นโจทย์เร่งด่วนที่รอการแก้ไขอย่างเป็นระบบในสถานะที่หน่วยงานต้นสังกัดมีกำลังคนจำกัดจนไม่สามารถดำเนินการนิเทศภายนอกได้อย่างทั่วถึง "การนิเทศภายในสถานศึกษา" (School-based Supervision) จึงกลายเป็นคำตอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้จากฐานราก (วัชรู เล่าเรียนดี, 2556) ทว่ากระบวนการนิเทศในบริบทพื้นที่ที่มีความอ่อนไหวสูงเช่นนี้ ไม่สามารถใช้เพียงมาตรการทางปกครองหรือการบังคับสั่งการเป็นเครื่องมือหลักได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการหลักพุทธธรรม "สังคหวัตถุ 4" (พระธรรมปิฎก, 2546) มาเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนโมเดลการนิเทศภายใน เพราะหลักธรรมนี้คือเครื่องมือในการ "ยึดเหนี่ยวใจคน" และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพ

## 2. เนื้อหา

ในสถานะที่หน่วยงานต้นสังกัดมีกำลังคนจำกัดจนไม่สามารถดำเนินการนิเทศภายนอกได้อย่างทั่วถึง "การนิเทศภายในสถานศึกษา" (School-based Supervision) จึงกลายเป็นคำตอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้จากฐานราก นักวิชาการอย่าง วัชรู เล่าเรียนดี (2556) และ Harris (1975) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การนิเทศภายในไม่ใช่การใช้อำนาจเพื่อจับผิดหรือประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการให้บริการทางวิชาการและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อสร้างความเจริญงอกงามในวิชาชีพในยุคสมัยที่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างเต็มตัว พลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงได้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะระบบการศึกษาที่เปรียบเสมือนรากฐานสำคัญในการสร้างพลเมืองยุคใหม่ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) จึงได้กำหนดทิศทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทุกช่วงวัย เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังทักษะสำคัญที่เรียกว่า 3Rs และ 8Cs อันประกอบด้วย การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ควบคู่ไปกับสมรรถนะด้านการคิดวิจารณ์ ญาณ ความร่วมมือ และการสื่อสารเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการนี้ "ครู" คือฟันเฟืองที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนห้องเรียน ครูยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้แบบเดิม ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างไรก็ตาม เมื่อมองผ่านความเป็นจริงในพื้นที่ห่างไกล

โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 กลับพบว่าการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานชาตินั้นเต็มไปด้วยอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน โรงเรียนเหล่านี้ต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสื่อและนวัตกรรม แต่ปัญหาที่วิกฤตที่สุดคือภาวะ "ขาดแคลนบุคลากร" ซึ่งนำไปสู่การที่ครูไม่ครบชั้นเรียนและต้องสอนในวิชาที่ไม่ตรงตามวิชาเอก ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนออกมาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผลการทดสอบการอ่าน (RT) ความสามารถพื้นฐาน (NT) หรือผลการ



ทดสอบระดับชาติ (O-NET) ที่ล้วนมีสถิติต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานกำหนดไว้ สถานการณ์เช่นนี้ตอกย้ำถึงความเหลื่อมล้ำที่เด็กในโรงเรียนขนาดเล็กต้องแบกรับ และเป็นโจทย์เร่งด่วนที่รอการแก้ไขอย่างเป็นระบบในสถานะที่หน่วยงานต้นสังกัดมีกำลังคนจำกัดจนไม่สามารถดำเนินการนิเทศภายนอกได้อย่างทั่วถึง "การนิเทศภายในสถานศึกษา" (School-based Supervision) จึงกลายเป็นคำตอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้จากฐานราก การนิเทศในยุคใหม่ตามทัศนะของนักวิชาการ (Harris, 1975; รัชรา เล่าเรียนดี, 2556) ไม่ใช่การใช้อำนาจเพื่อจับผิด แต่คือการให้บริการทางวิชาการและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อสร้างความเจริญงอกงามในวิชาชีพ ทว่ากระบวนการนิเทศในบริบทพื้นที่ที่มีความอ่อนไหวสูงไม่สามารถใช้เพียงมาตรการทางปกครองเป็นเครื่องมือหลักได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการหลักพุทธธรรม "สังคหวัตถุ 4" มาเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน เพราะหลักธรรมนี้คือเครื่องมือในการ "ยึดเหนี่ยวใจคน" (พระธรรมปิฎก, 2546) และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาปรับใช้ในงานนิเทศภายใน เริ่มต้นจาก "ทาน (Giving)" คือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันองค์ความรู้ ผู้นิเทศต้องทำหน้าที่จัดหาแหล่งเรียนรู้หรือสื่อการสอนสำเร็จรูป เพื่อช่วยเหลือครูที่สอนไม่ตรงสายวิชาเอกให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับ "ปิยวาจา (Pleasant Speech)" หรือการสื่อสารเชิงบวกที่เป็นกัลยาณมิตร โดยเฉพาะในชั้นปฏิบัติการนิเทศที่ควรเน้นการสะท้อนคิด (Reflection) ให้กำลังใจและชี้แนะแนวทางมากกว่าการตำหนิ ซึ่งจะช่วยลดความกดดันในสภาพงานที่ล้นมือ ขณะเดียวกัน "อัตถจริยา (Altruistic Action)" จะทำหน้าที่เปลี่ยนบทบาทผู้นิเทศจากผู้ตรวจงานมาเป็น "ผู้ร่วมแก้ปัญหา" ในห้องเรียน ช่วยออกแบบกิจกรรม Active Learning หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเป็นรูปธรรม และสุดท้ายคือ "สมานัตตตา (Consistency)" หรือการวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีความเที่ยงธรรมในการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ได้อย่างยั่งยืนจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก 129 โรง สังกัด สพ.น.นครศรีธรรมราช เขต 3 ด้วยรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) (Creswell & Clark, 2017) พบประเด็นที่น่าสนใจคือ สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติการนิเทศภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2.57) ในขณะที่สภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด (4.90) เมื่อวิเคราะห์ผ่านดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI) (สุวิมล ว่องวานิช, 2548) พบว่า "การปฏิบัติการนิเทศ" มีความต้องการพัฒนาเร่งด่วนที่สุด (0.960) โดยเฉพาะกิจกรรมการนำข้อมูลจากการสังเกตการสอนมาวิเคราะห์พฤติกรรมครูอย่างเป็นระบบ (PNI= 1.259)

จากการศึกษาเชิงประจักษ์ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่าอุปสรรคสำคัญที่ฉุดรั้งคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมิใช่เพียงเรื่องของงบประมาณเพียงอย่างเดียว แต่คือ "ภาระงานส่วนเกิน" ที่ทับถมบทบาทหลักของความเป็นครู ผลการสัมภาษณ์สะท้อนภาพที่ชัดเจนว่า ครูในโรงเรียนขนาดเล็กต้องแบกรับภาระงานเอกสารและการรายงานที่ซับซ้อนเกินความจำเป็น จนส่งผลให้ "เวลาในการปฏิสัมพันธ์เชิงวิชาการ" ระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพเลือนหายไป กระบวนการนิเทศที่ควรจะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงถูกแทนที่ด้วยการทำเอกสารเพื่อรับการตรวจประเมินเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ แผนการนิเทศส่วนใหญ่มักถูกออกแบบในลักษณะจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งเป็นคำสั่งเชิงนโยบายที่ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนที่มีจำนวนครูจำกัด ครูหนึ่งคนอาจต้องรับผิดชอบหลายชั้นเรียนและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ การนำเกณฑ์มาตรฐานสากลมาบังคับใช้โดยปราศจากการปรับบริบท (Contextualization) จึงกลายเป็นความกดดันที่สร้างความอ่อนล้าทางวิชาชีพ มากกว่าจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้วยความเต็มใจ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเทศที่ "เห็นอกเห็นใจ" และ "เกื้อกูลกัน"



บทสรุปจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า หัวใจสำคัญของการนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่เพียงการมีคู่มือการนิเทศที่สวยงามหรือขั้นตอนที่สมบูรณ์แบบตามทฤษฎีตะวันตกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นระบบนิเทศที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ "เห็นอกเห็นใจ" และการ "เกื้อกูลกัน" ตามหลักพุทธธรรม สังคหวัตถุ 4 เพื่อแปรเปลี่ยนความจำกัดด้านทรัพยากรให้เป็นพลังแห่งความร่วมมือ โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

**2.1 การปฏิรูปภาระงานเพื่อคืนครูสู่ห้องเรียน (ลดงานเอกสาร เพิ่มงานสอน)** หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมกันพิจารณาภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะการรายงานผลที่ซ้ำซ้อน เพื่อคืน "เวลา" ให้ครูได้มีโอกาสนำหน้าที่นิเทศชั้นเรียนและร่วมสังเกตการสอนอย่างต่อเนื่อง การนิเทศที่เป็นกลยุธยมิตรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูมีความพร้อมด้านเวลาและสภาพจิตใจที่ไม่ถูกพันธนาการด้วยงานเอกสาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียน

**2.2 การส่งเสริมโมเดล "การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน"** เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมักประสบปัญหาขาดแคลนครูที่จบวิชาเอกเฉพาะด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนใกล้เคียง (School Clusters) จึงเป็นทางออกที่มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศควรส่งเสริมโมเดลการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อให้ครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในโรงเรียนหนึ่งสามารถแบ่งปันเทคนิคและร่วมพัฒนาการสอนให้แก่ครูในโรงเรียนเครือข่าย เป็นการใช้ "ทาน" และ "อัตถจริยา" ในการร่วมแก้ปัญหาเชิงวิชาการร่วมกัน ช่วยให้ครูไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ห่างไกล

**2.3 การปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดความสำเร็จ** ระบบการประเมินผลการนิเทศจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นปริมาณเอกสารหรือจำนวนครั้งของการนิเทศ มาเป็นการวัดที่ "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผลการเรียนรู้ของผู้เรียน" และความเจริญงอกงามของครูอย่างแท้จริง การประเมินต้องมีความเที่ยงธรรมและสม่าเสมอ (สมานัตตตา) โดยให้ความสำคัญกับหลักฐานการเรียนรู้เชิงประจักษ์ในห้องเรียนมากกว่าแฟ้มสะสมงานที่หนาเตอะ ซึ่งจะช่วยลดบรรยากาศของการจับผิดและเปลี่ยนเป็นการนิเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนามนุษย์เป็นสำคัญ

หากเราสามารถสร้างระบบนิเทศที่ให้ความสำคัญกับทั้งศาสตร์การบริหารและศิลปะแห่งความเมตตาธรรมได้ ความจำกัดด้านทรัพยากรที่เคยเป็นอุปสรรคจะถูกแทนที่ด้วยพลังแห่งความไว้วางใจและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 ในงานนิเทศมิได้เป็นเพียงการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการคนเท่านั้น แต่คือการสร้าง "สังคมาแห่งการเรียนรู้ที่เกื้อกูล" ซึ่งจะเป็ญญแจสำคัญที่ช่วยให้ครูในพื้นที่ห่างไกลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข อันจะส่งผลโดยตรงให้เด็กนักเรียนในท้องถิ่นได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมกับสังคมเมือง สามารถเติบโตและก้าวไปสู่โลกกว้างท่ามกลางความท้าทายของศตวรรษที่ 21 ได้อย่างสง่างามและภาคภูมิใจ

### 3. สรุป

การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ท่ามกลางความท้าทายของศตวรรษที่ 21 มิใช่เพียงเรื่องของ การปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีปฏิบัติเชิงธุรการหรือการเพิ่มพูนเอกสารหลักฐาน แต่คือการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์จากการกำกับติดตามและตรวจสอบไปสู่การสร้างพลังหนุนเสริมผ่านกลไกพุทธธรรม "สังคหวัตถุ 4" ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการถักทอความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศข้อมูลเชิงประจักษ์จาก



การศึกษาความต้องการจำเป็นสะท้อนให้เห็นว่า หัวใจสำคัญที่ครูและผู้บริหารต้องการก้าวข้าม คือช่องว่างระหว่างแผนงานที่ปรากฏบนกระดาษกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การบูรณาการ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เข้าสู่กระบวนการนิเทศ มิได้เป็นเพียงการนำหลักธรรมมาประดับไว้ในงานวิจัย แต่คือการสร้าง "พื้นที่ปลอดภัยทางวิชาการ" ที่อนุญาตให้ครูในพื้นที่ห่างไกลซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านบุคลากรและทรัพยากร สามารถทดลองพัฒนานวัตกรรมการสอนและได้รับการชี้แนะอย่างกัลยาณมิตร

เมื่อผู้นิเทศสลับบทบาทจากผู้ตรวจการมาเป็น "เพื่อนร่วมเรียนรู้" และใช้การสื่อสารเชิงบวกเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน ความเหลื่อมล้ำที่เกิดจากปัจจัยทางโครงสร้างจะถูกบรรเทาลงด้วยพลังแห่งความร่วมมือในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ผลลัพธ์อันทรงคุณค่ามิได้หยุดอยู่เพียงแค่ระดับของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน อันจะเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้เด็กนักเรียนในท้องถิ่นได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพและสามารถเติบโตได้อย่างสง่างามในโลกยุคใหม่สืบไป

### อ้างอิง

- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). โรงพิมพ์
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและโค้ชชิ่ง เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ: แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. פרקหวานกราฟฟิค.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Harris, B. M. (1975). *Supervisory behavior in education* (2nd ed.). Prentice-Hall.



Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.

## วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เลขที่ 252 หมู่ที่ 4 บ้านท่าเยี่ยม ตำบลนิเวศน์  
อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด 45170