

ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA WORLD  
SYSTEMATIC LEADERSHIP IN ACCORDANCE WITH THE PAPANIKHAM FOR  
SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE VUCA WORLD ERA

<sup>[1]</sup>กรัณท์รัตน์ จำเนียรพันธ์ Karantarat Chamnianpan

<sup>[2]</sup>พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน Phramaha Yannawat Thitavaddhano

<sup>[3]</sup>เผด็จ จงสกุลศิริ Padet Jongsakulsiri

<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> <sup>[3]</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: karantarat.ch@gmail.com

Article Received: June 23, 2023, Revised: June 28, 2023, Accepted: June 28, 2023

---

### บทคัดย่อ

บทความนี้จะนำเสนอภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World อันเป็นการจัดการศึกษาในโลกยุคผันผวนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยี การแข่งขัน ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดในการจัดการศึกษาและเตรียมพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะของความเป็นพลเมืองแห่งวิถีศตวรรษที่ 21 ผู้นำทางการศึกษาจึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงระบบที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความรับผิดชอบ อันเป็นลักษณะที่เป็นระบบซึ่งจะทำให้มองภาวะผู้นำที่กว้างและลึกเพียงพอ จึงจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำมาบูรณาการกับหลักปาปนิกรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารสถานศึกษา อันได้แก่ 1) จักขุมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี 2) วิธูโร มีทักษะในการทำงานที่ดีของผู้นำ ประกอบกับการมีความรู้ละเอียดในงาน และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ เพื่อนำองค์กรสถานศึกษาในการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่หมุนไปในยุค VUCA World

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงระบบ, หลักปาปนิกรรม, ยุค VUCA World

### ABSTRACT

This article will present system Leadership in accordance with Papanikham for school administrators. In the VUCA World era, the educational management in the world fluctuations in the rapid change of technology of competition, leadership, educational leadership is therefore very important to the survival. Education and preparing to support the continuous changes affecting learning management to the learners to have the characteristics and skills of citizenship of the 21st century way study is therefore the characteristics of systematic leadership consisting of vision strategic planning work commitment and responsibility which is a system (as a system) which will do to look at leadership that is wide and deep enough therefore will be able to develop educational institutions efficiently and

effectiveness by integrating with the buddhist dharma principles in school administration which includes 1) chacko has good eyes, has a wide vision, long distance. 2) wither has good work skills. of leaders and thorough knowledge in the event and 3) nissi sampan no having skills good huma elatio communication can work with people at all levels, binding people to bring school organizations in stepping to change according to globalization that rotates in the vuca world era.

**Keywords:** System Leadership, Papanikham, VUCA World Era

## บทนำ

ยุค VUCA World คือ ยุคสถานการณ์ของโลกที่เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากทั้งเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ภาวะโลกร้อนจนสร้างผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรทุกขนาดทุกระดับหรือที่เรียกว่า “วูก้า” หรือ VUCA ประกอบด้วย 1) Volatility ความผันผวน 2) Uncertainty ความไม่แน่นอน 3) Complexity ความซับซ้อน 4) Ambiguity ความคลุมเครือ ซึ่งปัจจุบันมีหลายปัจจัยเร่งให้ตกอยู่ในยุค VUCA World อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การเตรียมพร้อมรับมือยุค VUCA World จึงไม่ใช่เพียงเรื่องขององค์กรขนาดใหญ่ (HR NOTE.asia, 2566) สถาบันการศึกษาก็ต้องปรับตัวเพื่อให้ก้าวผ่านยุคดังกล่าวได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในยุค VUCA จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้มีภาวะผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเปิดใจ และใจกว้างพอที่จะยอมรับต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะหรือศิลปะการใช้ชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ปรับตัว สร้างสรรค์ และทำงานเลี้ยงตัวเองได้ ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการตามพันธกิจและความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันในโลกของ VUCA และเตรียมพร้อมตั้งรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มีการวางแผนไว้สำหรับจัดการในโลก VUCA ซึ่งอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ผู้นำองค์กรต้องมีความคล่องตัวตลอดจนมีภูมิคุ้มกันที่จะรับมือกับสถานการณ์ในยุค VUCA World ได้ (พัชราภรณ์ ดวงชื่น, 2561)

ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุค VUCA World ที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และมุ่งให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมโดยใช้ความคิดเชิงระบบในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความแตกต่างทุกด้าน เน้นการปรับปรุงระบบการศึกษายกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น (สมชาย เทพแสง, 2556) ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีบทบาทภาระหน้าที่ในการนำการเรียนรู้ส่งเสริมกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อรองรับสถานการณ์โลกยุคผันผวนได้อย่างเหมาะสม (เจริญ ภู่วิจิตร, 2556) โดยนำเอาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงระบบในโลกยุคผันผวนมาบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยใช้หลักปาปนิกรรม คือ 1) จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล หรือเป็นผู้ที่มีสายตาวาวไกลหรือมีวิสัยทัศน์ 2) วิธูโร ผู้ที่จัดการธุระได้ดีกล่าวคือ เป็นคนที่สามารถจัดการบริหารงานได้เป็นอย่างดี มีความคล่องตัว มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3) นิสัยสัมปันโน ฟังพาวาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนที่มีความสัมพันธ์สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้องหรือผู้ที่มาติดต่อได้อย่างดี (อง.ต.ก. (ไทย). 20/459/133-134) เพื่อให้สอดคล้องกับทางการศึกษาในยุค VUCA World ที่มี

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอก

บทความนี้จะนำเสนอภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ประกอบด้วย 1) จักขุมา เป็นผู้บริหารที่มีปัญญามองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ 2) วิรุโร เป็นผู้บริหารที่สามารถจัดการบริหารงานได้เป็นอย่างดี 3) นิสัยสัมปันโน เป็นผู้บริหารที่ฟังพวาอาศัยคนอื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงกล้าที่จะทดลองอะไรใหม่ๆ ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้องค์กรสถานศึกษาพัฒนาและอยู่รอดในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันต่อไป

### ภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และมุ่งให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยใช้ความคิดเชิงระบบในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความแตกต่างทุกด้าน เน้นการปรับปรุงระบบการศึกษา ยกกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น และภาวะผู้นำยังมีความหมายถึง ความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ เน้นความเป็นมืออาชีพ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและความเป็นอิสระ (Katz, D. & Kahn, R. L, 1996) เป็นผู้นำที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร (Hill, R, 2006) เป็นผู้นำที่สนับสนุนความร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความเต็มใจที่ปรับปรุงระบบโรงเรียนให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจให้บุคลากร ทุกคนพัฒนาตนเองสู่มืออาชีพเพื่อนำพาโรงเรียนสู่โรงเรียนที่ยิ่งใหญ่ (Hopkins, David. & Hingham, Rob., 2007) และเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยยกระดับการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียนและชุมชน นับว่าสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะถือว่าผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำจริยธรรม เน้นการพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง ที่สำคัญพัฒนาความเป็นผู้นำสู่ความเป็นมืออาชีพ (สมชาย เทพแสง, 2556)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมพร้อมมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ เน้นความเป็นมืออาชีพ ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ และเป็นภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจลึกและเชื่อมโยงในเรื่องการศึกษาสร้างกลไกความร่วมมือและเอื้ออำนาจแก่เครือข่ายให้กว้างยิ่งขึ้น

อีกประการหนึ่ง ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นแนวคิดที่มุ่งสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและส่วนบุคคลลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรแนวใหม่ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (เนตรนภิส นพเกตุ, 2562) นอกจากนี้ นักวิชาการได้กล่าวองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบไว้ทั้งที่สอดคล้องและแตกต่างกัน คือ Collier and Esteban (2000) กล่าวไว้ 4 อย่าง คือ 1) การรับฟังความคิดเห็น 2) มีการสื่อสารบอกเป้าหมายของการทำงาน 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีการพัฒนาองค์การสู่การเรียนรู้ 5) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่วน James et al. (2007) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงระบบนี้ ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบในงานที่ได้กระทำ (Responsibility for the work to be done) 2) การสร้างสรรค์และบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์การ (Construct and maintain the culture) 3) การพัฒนา

สมรรถนะส่วนบุคคล (Develop individual core competency) O'Leary and Bingham (2009) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) มีความรับผิดชอบ 2) มีการเรียนรู้ 3) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษา 4) มีวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบตามที่คณะได้กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้านการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลุ่ม และมีค่านิยมหลัก 11 ประการ กลุ่มแรก การนำองค์กรประกอบด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การมุ่งอนาคต 4) มุมมองเชิงระบบ กลุ่มที่สอง การจัดการองค์กร 1) ความคล่องตัว 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า 3) การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า 4) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และกลุ่มสุดท้าย การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงองค์กร 1) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 2) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 3) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

สรุปจากแนวคิดและทัศนคติของนักวิชาการเห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงระบบที่ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบและเพื่อความสอดคล้องกับหลักปาปนิกรรม สรุปได้จำนวน 4 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (vision) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (work commitment) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) อันเป็นลักษณะที่เป็นระบบ (as a system) ซึ่งจะทำให้มองภาวะผู้นำที่กว้างและลึกเพียงพอ จึงจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### หลักปาปนิกรรม

หลักปาปนิกรรมเป็นหลักธรรมในพุทธปาปนิสูตร (อง.ต.ก. (ไทย). 20/459/133-134) เป็นคัมภีร์ทางพุทธศาสนานี้ได้กล่าวถึงหลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ มีปรากฏในพระไตรปิฎกในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต ปฐมปิณฑาสก ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี สอดคล้องกับที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต) (2541) ได้อธิบายหลักพุทธปาปนิสูตร หรือปาปนิกรรมในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า ปาปนิกังคะ หลักพ่อค้า องค์คุณของพ่อค้า (qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย

1. จักขุมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง ผู้นำที่ดีจะสามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษ คำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด เป็นการมองจากตาภายในเทียบได้กับการจินตนาการภาพแห่งอนาคต (Visualization) และมองเห็นว่าจะพัฒนาไปสู่ ณ จุดแห่งความสำเร็จนั้นได้อย่างไร

2. วิธูโร มีทักษะในการทำงานที่ดี ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน หมายถึง มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการทำงานในทุกองค์ประกอบขององค์กร สามารถนำพองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ได้ คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษ คำว่า Technical skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางด้านกรปฏิบัติงาน

3. นิสสัยสัมปโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น ได้แก่ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้กับคนทุกระดับชั้นโดยไม่ถือเนื้อถือตัว ไม่รู้สึกว่าเขาเหนือกว่าผู้อื่น ยินดีที่จะให้รับฟัง ร่วมงาน มีความโอปป้าอมารี ยินดีที่จะช่วยเหลือทุกคนที่กำลังเดือดร้อนหรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษ คำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมากคุณลักษณะข้อที่ 1 และข้อที่ 3 มีความสำคัญมากส่วนข้อที่ 2 มีน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลางคุณลักษณะทุกข้อมีความสำคัญพอกๆกัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2552)

สรุปได้ว่า หลักปาปนิกรรม หรือหลักทศปาปนิกรรม ประกอบด้วย 1) จักขุมา มีวิสัยทัศน์กว้างยาวไกล มองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวเอง 2) วิธูโร จัดเจนในการทำงานที่ดี มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการทำงานของผู้นำ 3) นิสสัยสัมปโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี เสริมสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกันและกันในองค์กรอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อหลักธรรมในทศปาปนิกรรม

### ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World

VUCA World คือโลกในยุคปัจจุบันที่ “ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ” ทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้บังคับการที่ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) ด้วย (iok2u.com, 2566) ส่งผลต่อการใช้ชีวิตที่แตกต่างไปจากเดิม ทุกวันนี้ นักเรียนคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีที่มีความหลากหลาย ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนที่จะเข้าถึงและโดนใจนักเรียนได้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ครูคือบุคคลสำคัญที่จะเตรียมเยาวชนให้พร้อมสำหรับการใช้ชีวิตในโลกที่เปลี่ยนแปลงนี้ให้เด็กรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่มีความหลากหลายไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป นอกเหนือจากที่ครูต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน ผู้เรียน และการวัดผลประเมินผลแล้ว ครูจะต้องมีความรู้ในการจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการเทคโนโลยีร่วมด้วยอย่างเหมาะสม (พรชัย อินทร์ฉาย, 2565) โดยบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนกระบวนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการบริหารสถานศึกษา และสามารถนำมาพัฒนารูปแบบบูรณาการกับหลักธรรมทาง

พระพุทธศาสนาคือหลักปาปนิกรรม โดยสรุปภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ด้านจักษุมา การมีสายตามองเห็น การพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้า บูรณาการกับลักษณะของภาวะผู้นำเชิงระบบทั้งการมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรับผิดชอบคือลักษณะของผู้นำเชิงระบบต้องการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตขององค์กรสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วม กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีที่หลากหลาย มองการณ์ไกลและใช้กลยุทธ์ในการบริหารและนำองค์กรทั้งเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยี การแข่งขัน นำพาองค์กรสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

2. ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ด้านวิธูโร มีทักษะในการทำงานที่ดี บูรณาการกับลักษณะของภาวะผู้นำเชิงระบบทั้งการมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรับผิดชอบ คือ ลักษณะของผู้นำเชิงระบบต้องมีการอุทิศตนต่อองค์กรสถานศึกษา มีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความละเอียดลออ สุขุม รอบคอบมีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ยอมรับสิ่งใหม่ๆ สุนวัตรกรรมเชิงบริหารที่ผู้นำองค์กรต้องเป็นคนแรกที่มีความเข้าใจต่อสถานะของสถานการณ์ภายนอกกว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อสถานศึกษาของตนเองในฐานะเป็นผู้นำองค์กรยุค VUCA

3. ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ด้านนิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น บูรณาการกับลักษณะของภาวะผู้นำเชิงระบบทั้งการมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรับผิดชอบ คือ ลักษณะของผู้นำเชิงระบบต้องส่งเสริมการจัดบริการแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียนและชุมชน มีการพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้มีการศึกษา อบรมดูงาน และให้สวัสดิการ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่มืออาชีพ โดยมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ให้คำปรึกษาและสอนงานแก่ผู้ร่วมงานมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน หน้าที่ของผู้นำที่ดีที่สุดก็คือสื่อสารให้ถูกต้อง เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นได้ย่อมส่งผลให้บุคลากรทำงานด้วย Process ใหม่ๆ เพื่อ Drive Performance และพัฒนาให้องค์กรสถานศึกษาตบโจทย์การทำงานในยุค VUCA ได้

## บทสรุป

ภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมพร้อมมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จเน้นความเป็นมืออาชีพ ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงระบบเป็นผู้นำองค์กรยุค VUCA นั้นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมมากกว่าคำว่า Reskill – Upskill พร้อมทั้งเชื่อเชิญให้บุคลากรทางการศึกษามาดูแบบชีวิต เรียนรู้จุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อจะได้พัฒนาและเพิ่มทักษะที่จำเป็นได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (vision) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (work commitment) 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) อันเป็นลักษณะที่เป็นระบบ (as a system) นำมา

บูรณาการเข้ากับหลักปาปนิทสูตร ได้แก่ จักขุมา มีวิสัยทัศน์กว้างยาวไกล วิฐูโร จัดเจนในการทำงานที่ดี และนิสสัยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งเป็นแนวทางวัฒนธรรมของสังคมวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนไทยที่ได้รับการกล่อมเกลามาจากคำสอนของพระพุทธศาสนา ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความผันผวน ทั้งการเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ และมีแผนสำรองไว้สำหรับทุกๆ สถานการณ์ การปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว เตรียมแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อหา Core Value ขององค์กรให้เจอและเรียนรู้ ทำความเข้าใจสถานการณ์และหาทางออกในฐานะผู้นำองค์กร สถานศึกษาในยุค VUCA World สรุปลองค์ความรู้การศึกษา ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงระบบตามหลักปาปนิทสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World

### เอกสารอ้างอิง

- เจริญ ภู่วิจิตร. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาโลกยุคผันผวน. แหล่งที่มา <http://www.nidtep.go.th/2017/publish/doc/20220906-1.pdf> สืบค้นเมื่อ 12 ก.พ. 2566.
- เนตรนภิส นพเกต. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงระบบของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชัย อินทร์ฉาย. (2565). สมรรถนะสำคัญของครูในยุค VUCA. แหล่งที่มา <https://www.ipst.ac.th/news/32885/20220914-vuca-smt.html> สืบค้นเมื่อ 12 ก.พ. 2566.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2552). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2541). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2561). ผู้นำองค์กรในโลก VUCA. **วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน**. 24(3). 450-458.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมชาย เทพแสง. (2556). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้: รูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร**. 10(2). 2-3.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). **เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์เอ็กเพรส.
- Collier, J., & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: Ethical and effective. **The Leadership & Organization Development Journal**. 21(4). 207-215.
- Hill, R. (2006). **Leadership that Lasts: Sustainable School Leadership in the 21<sup>st</sup> Century**. London: ASCL.
- Hopkins, David. & Hingham, Rob. (2007). System Leadership: Mapping the landscape Institute of Education, University of London, England System School. **Leadership and Management**. 27(2). 145-152.
- HR NOTE.asia. (2566). **VUCA ในโลกการทำงานสมัยใหม่: 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้ในยุคใหม่**. แหล่งที่มา <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/vuca-for-leader-in-future-work-03032021/> สืบค้นเมื่อ 12 ก.พ. 2566.
- iok2u.com. (2566). **โลกยุคกู๊ (VUCA World) โลกยุคที่มีความผันผวน**. แหล่งที่มา <https://www.iok2u.com/article/innovation/vuca-world> สืบค้นเมื่อ 12 ก.พ. 2566.
- James, C., Connolly, M., Dunning, G., & Elliott, T. (2007). Systemic leadership for schools and the significance of systemic authorization. **Educational Management Administration & Leadership**. 35(4). 573-588.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1996). **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley.
- O'Leary, R., & Blomgren, B. L. (2009). **The collaborative public manager**. Washington D.C.: Georgetown University Press.