



การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

THE INTEGRATION OF IDDHIPĀDA IV TO PROMOTE THE CREATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE 21ST CENTURY

ศิริ สุตสังข์

Siri Sudsang

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author E-mail: SiriSudsang@hotmail.com

Received: 26 กันยายน 2568; Revised 18 ตุลาคม 2568; Accepted 25 ตุลาคม 2568

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้เป็นนำเสนอการบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้ ฉันทะ (ความรักในงาน) เป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้าง วิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ วิริยะ (ความเพียร) เป็นพลังในการผลักดันจินตนาการให้กลายเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจริง แม้ต้องเผชิญอุปสรรค จิตตะ (ความเอาใจใส่) เป็นเครื่องมือในการกำกับให้เกิดความยืดหยุ่น และการตัดสินใจที่รอบคอบเท่าทันต่อสถานการณ์ และวิมังสา (การไตร่ตรอง) เป็นกระบวนการที่ยกระดับการแก้ปัญหาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนผ่านการทบทวนและวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างคุณลักษณะภายในที่มั่นคงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการบริหารจัดการ ซึ่งจะสามารถนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายแห่งความเป็นเลิศ และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, หลักอิทธิบาท 4

Abstract

This article presents the integration of Iddhipāda IV (the Four Paths of Accomplishment) to promote the creative leadership of school administrators in the rapidly changing 21st century. It proposes using this Buddhist principle as a framework for developing creative leadership as follows: Chanda (Passion) serves as the driving force for creating an innovative Vision. Viriya (Perseverance) is the energy that transforms Imagination into tangible innovation, even when facing obstacles. Citta (Focus) is the tool that directs Flexibility and ensures thoughtful, timely decision-making. And Vīmaṃsā (Wisdom) is the process that elevates Problem-Solving into the creation of a sustainable learning culture through collective review and analysis. This process helps build a stable internal character for school



administrators, fostering a leadership style that combines both the “science” and “art” of management. This, in turn, enables them to lead their institutions to achieve goals of excellence and transform them into truly creative and sustainable learning communities.

Keywords: Leader, Creative Leadership, Iddhipāda IV

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะเด่นคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงนี้ได้สร้างความท้าทายใหม่ๆ ให้กับทุกองค์กร รวมทั้งสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ (ชุดิมา สิริอด, 2565) ในยุคที่เครื่องจักรและปัญญาประดิษฐ์สามารถทำงานทดแทนแรงงานมนุษย์ได้มากขึ้น ทักษะที่จำเป็นสำหรับมนุษย์จึงไม่ใช่การทำงานซ้ำๆ ตามคำสั่ง แต่เป็นทักษะที่ไม่สามารถทดแทนได้โดยง่าย เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสารที่ซับซ้อน และที่สำคัญที่สุดคือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) (อรรถชัย แนวเงินดี, 2564) ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการคิดที่หลากหลายแง่มุม นำประสบการณ์เดิมมาสังเคราะห์ให้เกิดเป็นแนวคิดหรือสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของปัจเจกบุคคล แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติโดยรวม (ชุดิมา สิริอด, 2565) ดังนั้น เป้าหมายของการจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นให้ผู้เรียนท่องจำความรู้ ไปสู่การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรรัตน์, 2562)

ในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรรัตน์, 2562) ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการ (Manager) ที่ดูแลความเรียบร้อยของงานธุรการหรืองบประมาณ แต่ต้องเป็น ผู้นำ (Leader) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายได้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในรูปแบบเดิมที่เน้นการสั่งการและควบคุมอาจไม่เพียงพออีกต่อไปในโลกยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและการปรับตัวสูง สถานศึกษาจึงต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน (ชุดิมา สิริอด, 2565)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจและประสานงานให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรรัตน์, 2562) ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรคนอื่นๆ กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอสิ่งใหม่ๆ บรรยากาศที่ดีในโรงเรียนซึ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นผลโดยตรงจากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร (ชุดิมา สิริอด, 2565) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ปัจจุบันยังคงปรากฏปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา จากรายงานผลการจัดการศึกษาพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมมีแนวโน้มไม่แน่นอน และบางกลุ่มสาระการเรียนรู้มีแนวโน้มลดลง (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรรัตน์, 2562) ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจสะท้อนถึงปัญหาเชิงระบบที่การบริหารจัดการยังไม่สามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้ เมื่อผู้บริหารใช้เพียงอำนาจตามกฎหมายโดยขาดการสร้างความเข้าใจและการจูงใจ อาจทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่เพียงเพื่อเอาตัวรอดตามคำสั่ง พลังสร้างสรรค์ที่ควรเกิดขึ้นในองค์กรจึงไม่บังเกิด และส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริโรรัตน์, 2562)



ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และแสวงหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และองค์ประกอบที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งเสนอแนวทางการบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2565) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหลักธรรมนี้จะช่วยสร้างรากฐานทางความคิดและเป็นแนวทางปฏิบัติที่มั่นคงให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นแนวคิดที่มีการศึกษาและให้คำนิยามอย่างกว้างขวางโดยนักวิชาการจำนวนมาก ซึ่งโดยแก่นแท้แล้วสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการทางสังคมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันที่กำหนดไว้ (อรรถชัย แนวเงินดี, 2564) ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เรื่องของตำแหน่งหรืออำนาจตามโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ผู้นำสามารถสร้างความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามความต้องการได้ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560)

นักวิชาการได้จำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นหลายมิติ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ที่เน้นการวางแผนและจัดระบบงาน พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior) ที่เน้นการดูแลเอาใจใส่และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทำนองเดียวกัน การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรืองาน (Initiating Structure) และ พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562)

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าควรประกอบด้วย 4 ปัจจัย หรือ “เก่ง 4 ด้าน” ได้แก่ เก่งงาน คือมีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ เก่งคน คือมีมนุษยสัมพันธ์และศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เก่งคิด คือสามารถใช้ความคิดในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา และ เก่งดำเนินชีวิต คือสามารถบริหารจัดการชีวิตส่วนตัวให้มีความสุขได้ นอกจากนี้ ทฤษฎีผู้นำยังได้พัฒนาไปสู่ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีรูปแบบตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำของตนให้สอดคล้องกับบริบทได้ เช่น ทฤษฎีของ Hersey-Blanchard ที่เสนอรูปแบบการนำ 4 แบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation) ซึ่งจะเลือกใช้ตามระดับความพร้อมของผู้ตาม (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและความเต็มใจจากผู้ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสมดุลทั้งในด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Task-Oriented) และการใส่ใจดูแลความสัมพันธ์ของผู้คนในองค์กร (People-Oriented) รวมถึงต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำให้เข้ากับสถานการณ์และระดับความพร้อมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม



แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นการต่อยอดจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเพิ่มมิติของการสร้างสรรค์นวัตกรรม การคิดนอกกรอบ และการนำพาองค์กรผ่านความท้าทายด้วยวิธีการใหม่ๆ เข้ามาเป็นหัวใจสำคัญ ธีระ รุญเจริญ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำและประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในขณะที่ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552) นิยามว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถของผู้นำในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยการคิดต่าง คิดหลายมิติ และคิดบวก

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2552) ได้จำแนกนิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) กลุ่มที่เน้นการสร้างหรือการนำ ซึ่งมองว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์คือผู้ที่สามารถนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการไปสู่อนาคตใหม่ที่ริเริ่มสร้างสรรค์อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน และ 2) กลุ่มที่เน้นการประสานงาน ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลที่มีความคิดเห็นหลากหลายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้อยู่ที่ตัวผู้นำเพียงคนเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อม (Environment) ที่เอื้อให้ผู้อื่นสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้ (ชุดิมา สิริอด, 2565) ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) โดยปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่คอยกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามและสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562) แนวคิดนี้ยังสะท้อนอยู่ในทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ที่พัฒนาโดย Ash & Persall ซึ่งเชื่อว่าในสถานศึกษาหนึ่งๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน และหน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า “ครู คือ ผู้นำ (Teacher as leaders)” โดยมีผู้บริหารเป็น “ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders)” ซึ่งหมายความว่า ภารกิจของผู้บริหารไม่ใช่เพียงการควบคุมสั่งการ แต่คือการกระจายอำนาจ (Empowering) และสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่เปิดกว้าง เพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มและนวัตกรรมใหม่ๆ ของครู (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562)

Basadur (2008) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการนำบุคคลอื่นผ่านการค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการมีทักษะในการจัดการกับบุคคลอื่นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถพิเศษของผู้บริหารในการจูงใจ ประสานงาน และนำบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายไม่เพียงแต่การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนกล้าที่จะคิดริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่านักวิชาการได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้หลากหลายโมเดล แต่มีองค์ประกอบหลักที่มักปรากฏร่วมกันอยู่เสมอ ซึ่งสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้ (เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์, 2562)



1. **ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นความสามารถในการมองภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา และสื่อสารภาพนั้นให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถกำหนดทิศทางให้องค์กร และช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สามารถตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ได้ (อรรถชัย แนวจินดี, 2564) วิสัยทัศน์ไม่ใช่เพียงการคาดการณ์ แต่รวมถึงการมองการณ์ไกล มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

2. **ด้านจินตนาการ (Imagination)** คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สร้างมโนภาพในจิตใจ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ (อรรถชัย แนวจินดี, 2564) ผู้นำต้องสามารถจินตนาการถึง กระบวนการทำงานหรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่จะส่งผลดีต่อองค์กร งานวิจัยของ ชูติมา สิริอด (2565) พบว่า ด้านจินตนาการเป็นด้านที่ผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด แต่เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่านี่คือคุณลักษณะที่สำคัญและยังต้องได้รับการส่งเสริมอีก มาก

3. **ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)** หมายถึงความสามารถ ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคิดและหาทางออกของปัญหาได้จากหลาย มุมมอง ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคยเดิมๆ ผู้นำต้องเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ และพร้อมที่จะ กระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

4. **ด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving)** เป็นกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยอาศัย ความรู้และประสบการณ์ในการแสวงหาวิธีการเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่เป็นปัญหาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ในบริบทของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาไม่ได้หมายถึงเพียงการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า แต่รวมถึง การมองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. **ด้านการทำงานเป็นทีมและความไว้วางใจ (Teamwork and Trust)** ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้อง สามารถสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในองค์กร (Danner, 2008) และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีทักษะในการสื่อสาร ประสานงาน และให้โอกาสทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (ชูติมา สิริอด, 2565)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 เป็นชุดของคุณลักษณะและ พฤติกรรมที่ทำงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันจำเป็นต้อง พัฒนา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดทิศทาง จินตนาการ เป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์แนวทาง ใหม่ๆ ความยืดหยุ่น เป็นกลไกในการปรับตัว การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการในการขับเคลื่อน และการทำงาน เป็นทีมบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เป็นพลังที่ทำให้ทุกอย่างเกิดขึ้นได้จริง

หลักอิทธิบาท 4 คุณธรรมสู่ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาอันเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ มุ่งหวัง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2549) คำว่า “อิทธิ” แปลว่า ความสำเร็จ และ “บาท” แปลว่า รากฐาน ดังนั้น อิทธิบาท 4 จึงหมายถึง รากฐานแห่งความสำเร็จ 4 ประการ (พุทธทาสภิกขุ, 2537) ซึ่งเป็น หลักการที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้ (พระโฆสิต โฆสิตธมโม, 2565)

1. **ฉันทะ** คือความพอใจ ความรักใคร่ และความต้องการที่จะทำงานนั้นๆ ให้อยู่เสมอ เป็นความปรารถนาที่จะทำงานนั้นเกิดผลดียิ่งๆ ขึ้นไป ฉันทะคือแรงผลักดันภายในที่เกิดจากความเชื่อมั่นในคุณค่าของ การศึกษา เป็นความปรารถนาดีอย่างแท้จริงที่จะเห็นผู้เรียนเติบโตและบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ความ



รักในวิชาชีพนี้จะแสดงออกผ่านการอุทิศตน กลายเป็นพลังงานบวกที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้าง และเป็นเกราะป้องกันความเหนื่อยหน่ายต่อในการทำงาน ผู้บริหารที่มีฉันทะจะรักในงานของตน มีจิตใจที่ฝึกฝนในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามและถูกต้อง เพื่อนำพางานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. วิริยะ คือความขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจการงานนั้นด้วยความพยายามอย่างเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นความบากบั่นในการเฝ้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น โดยสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนโยบายและโครงการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง แม้จะเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือบุคลากรก็ตาม รวมถึงความเพียรในการพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาอยู่ตลอดเวลา

3. จิตตะ คือการตั้งใจรับรู้และเอาใจฝักใฝ่ในงานที่ทำอย่างจดจ่อ ไม่ปล่อยให้จิตใจฟุ้งซ่านเลือนลอย ผู้บริหารที่มีจิตตะจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา มีความรอบคอบ ไตร่ตรองหาเหตุผลบริหารงานด้วยความใส่ใจในรายละเอียด รับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานและผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้ง และจดจ่อกับการหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงจัง การมีจิตตะยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ไม่หวั่นไหวไปตามแรงกดดันหรืออารมณ์ชั่ววูบ ทำให้การบริหารงานมีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

4. วิมังสา คือการหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผลและข้อบกพร่องในงานที่ทำอยู่เสมอ เป็นการวางแผน ประเมินผล และคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการทบทวนและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Reflection) ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้ดีขึ้น เป็นการทำงานที่ใช้ประสบการณ์และปัญญาในการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 คือ ธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ฉันทะ คือความรักในวิชาชีพและมีใจรักในการพัฒนา ซึ่งเป็แรงผลักดันและแรงบันดาลใจที่สำคัญที่สุด วิริยะ คือความขยันหมั่นเพียรอย่างไม่ย่อท้อในการขับเคลื่อนนโยบายและโครงการต่างๆ ให้เกิดขึ้นจริงแม้จะมีอุปสรรค จิตตะ คือความเอาใจใส่จดจ่อในการทำให้การบริหารงานมีความรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างมั่นคง และวิมังสา คือการใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบผลลัพธ์ และเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การนำหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแต่ละองค์ประกอบของอิทธิบาท 4 ถือเป็นรากฐานและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนี้

1. สร้างแรงขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ (ฉันทะ) ผู้บริหารต้องสร้างฉันทะ หรือความรักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเห็นสถานศึกษาและผู้เรียนพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ความรักในการกิจนี้จะเป็แรงสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ เมื่อผู้บริหารมีใจรักในเป้าหมายอย่างแท้จริง จะสามารถถ่ายทอดความปรารถนานั้นไปสู่ครูและบุคลากรให้เกิดเป้าหมายร่วมกันได้ เช่น การริเริ่มโครงการ ห้องเรียนแห่งอนาคต ไม่ใช่เพราะเป็นนโยบายจากส่วนกลาง แต่เกิดจากความเชื่อมั่นอย่าง



แท้จริงว่านวัตกรรมการสอนใหม่ๆ จะช่วยปลดล็อกศักยภาพของนักเรียนได้ ความเต็มใจที่จะร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ

2. ผลักดันจินตนาการให้เป็นจริง (วิริยะ) ในการคิดค้นนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ๆ มักต้องเผชิญกับอุปสรรคและความไม่แน่นอน การมีเพียงความคิดที่ดีจึงไม่เพียงพอ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยวิริยะ คือความเพียรพยายามอย่างไม่ย่อท้อในการผลักดันความคิดนั้นให้กลายเป็นรูปธรรม ความเพียรนี้รวมถึงการขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม การทดลองทำซ้ำๆ และการอดทนต่อความล้มเหลว เพื่อเปลี่ยนจินตนาการที่เลื่อนลอยให้กลายเป็นนวัตกรรมที่จับต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา เช่น เมื่อต้องการนำเทคโนโลยี AR (Augmented Reality) มาใช้ในการสอนวิทยาศาสตร์ แต่พบว่าครูยังขาดทักษะและอุปกรณ์ยังไม่พร้อม ผู้บริหารต้องมีความเพียรในการจัดหาทรัพยากร จัดอบรม และติดตามผลอย่างใกล้ชิด แม้จะต้องใช้เวลาและความพยายามมากกว่าที่คาดไว้ก็ตาม เพื่อเปลี่ยนจินตนาการให้เป็นนวัตกรรมที่ใช้ได้จริงในห้องเรียน

3. ส่งเสริมความยืดหยุ่นและการปรับตัว (จิตตะ) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ การจะทำเช่นนั้นได้ต้องอาศัย จิตตะ คือการมีใจจดจ่ออยู่กับปัจจุบันขณะ รับรู้สถานการณ์ในโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเท่าทัน ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตหรือกังวลกับอนาคตจนเกินไป เช่น ในระหว่างภาคเรียน ผู้บริหารสังเกตเห็นว่านักเรียนเริ่มหมดไฟกับการเรียนออนไลน์ จึงต้องมีจิตตะในการรับรู้ปัญหานั้น และตัดสินใจปรับรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ทันที โดยอาจเพิ่มคาบกิจกรรมที่เน้นการลงมือทำหรือการทำงานกลุ่ม เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และฟื้นฟูบรรยากาศการเรียนรู้ให้กลับมามีชีวิตชีวา การมีจิตที่ตั้งมั่นและเอาใจใส่ต่องานตรงหน้า จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบและทันท่วงที สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

4. เรียนรู้จากปัญหาและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (วิมังสา) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้หยุดอยู่แค่ การแก้ปัญหา (Problem Solving) แต่คือการเรียนรู้จากปัญหานั้นเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้บริหารต้องใช้ วิมังสา คือการใช้ปัญญาไตร่ตรองและตรวจสอบหาเหตุผลของปัญหาอย่างลึกซึ้ง เช่น หลังการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารที่ใช้วิมังสาจะไม่เพียงตำหนิ แต่จะตั้งวง PLC (Professional Learning Community) ชวนครูมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในแต่ละจุดการเรียนรู้ และร่วมกันคิดค้นกลยุทธ์การสอนใหม่เพื่อแก้ไขปรับปรุงในปีการศึกษาถัดไป เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระบวนการนี้ต้องทำร่วมกับทีมงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มองว่าทุกข้อผิดพลาดคือโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การบูรณาการหลักอริยปาท 4 เข้ากับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางด้วยวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ (ฉันทะ) เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนความคิดให้กลายเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจริง แม้ต้องเผชิญอุปสรรค (วิริยะ) กำกับให้การดำเนินงานมีความรอบคอบและพร้อมปรับตัวต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยมี (จิตตะ) และหมั่นทบทวนและเรียนรู้จากผลลัพธ์เพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง (วิมังสา) ผู้บริหารสถานศึกษาที่นำหลักการนี้ไปใช้จะสามารถเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้กระบวนการทางการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงสถานที่ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องเป็นพื้นที่บ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต ในการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำในรูปแบบเดิมอาจไม่เพียงพอที่จะรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้อีกต่อไป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคนี้ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจและปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์แนวทางและวิธีการใหม่ๆ ในการบรรลุเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องพัฒนาอย่างบูรณาการ 5 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนเพื่อเป็นทิศทางในการทำงาน จินตนาการ ที่ไร้ขีดจำกัดเพื่อสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ความยืดหยุ่น เพื่อปรับตัวให้ทันโลก ทักษะการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ และ การสร้างทีมที่แข็งแกร่งบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จทั้งปวง การนำหลักอิทธิบาท 4 มาเป็นรากฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการสร้างคุณลักษณะภายในที่มั่นคงให้แก่ผู้นำ โดยการสร้างฉันทะให้เกิดความรักในเป้าหมาย ใช้วิริยะเพื่อความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ ฝึกฝนจิตตะให้มีใจจดจ่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้วิมังสาเพื่อการไตร่ตรองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการหลักธรรมนี้เข้ากับการบริหารสมัยใหม่ จะช่วยให้ผู้บริหารมีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต สรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21



เอกสารอ้างอิง

- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา. สมุทรปราการ: อีรสาส์น พับลิชเชอร์.
- กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ชุตินา สิริอด. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม, 9(3), 105-120.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- พระโฆสิต โฆสิตธมโม. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอริยบท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. วารสารธรรมวัตร, 3(1), 39-47.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2549). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก จำกัด.
- พินลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จังหวัดปทุมธานี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พุทธทาสภิกขุ. (2537). การทำงานที่เป็นสุข. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อรรถชัย แนวเงินดี. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร. วิทยาเขตอีสาน, 2(1), 13-21.
- Basadur. (2008). Leading Other to Think Innovatively Together: Creative Leadership. The Leadership Quarterly, 15(1), 103-121.
- Danner. (2008). Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator. Thesis Master of Arts in Art Education (Fine Arts). Ohio University.