



การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นด้วยบทบาท  
ของภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายตามหลักพุทธธรรม  
DEVELOPING LOCAL SCHOOL ADMINISTRATORS THROUGH NETWORK  
LEADERSHIP ROLES BASED ON BUDDHIST PRINCIPLES

ศิริประภา นัक्तานา

Siraprapa Nakthamna

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author E-mail: siraprapanak@hotmail.com

Received: 4 พฤศจิกายน 2568; Revised: 16 พฤศจิกายน 2568; Accepted: 20 พฤศจิกายน 2568

### บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นผ่านการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายกับหลักพุทธธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในบริบทของสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 การศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ได้แก่ ความหลากหลายของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่เป็นผู้จัดการองค์กรแต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย ซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นแนวทางในการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ เช่น สังคหวัตถุ 4 ที่ช่วยในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ อิทธิบาท 4 ที่เป็นพลังขับเคลื่อน และพรหมวิหาร 4 ที่สร้างบารมีและความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้นำ การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้ พร้อมเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต โดยเน้นการสร้างกลไกสนับสนุนเครือข่ายและการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายกับหลักพุทธธรรม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำพาการศึกษาไทยไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถานศึกษา, ภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย, หลักพุทธธรรม

### Abstract

This article presents a development approach for local school administrators through the integration of network leadership with Buddhist Dhamma principles. It focuses on developing leaders with the ability to connect and build collaborative networks between educational institutions, local government organizations, and communities to enhance educational quality in the context of 21st-century Thai society. Current education faces complex challenges, such as student diversity and technological changes. This requires the role of school administrators to be not only organizational managers but also change leaders who can effectively foster collaboration and innovation. The article analyzes the importance



of network leadership, which emphasizes collaboration and building good relationships among various stakeholders, using Buddhist Dhamma principles as a guide to strengthen leaders' virtues and ethics. These principles include Sanghavatthu 4 (four principles of service) to build and maintain relationships, Iddhipada 4 (four paths to accomplishment) as a driving force, and Brahma Vihara 4 (four divine abodes) to build charisma and credibility for leaders. The integration of these concepts will enable administrators to build strong and sustainable networks. It also proposes policy and practical recommendations for the future development of school administrators, emphasizing the creation of network support mechanisms and curriculum development that integrates network leadership with Buddhist Dhamma principles, enabling administrators to lead Thai education to sustainable success.

**Keywords:** School Administrators, Network Leadership, Buddhist Principles

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสคลื่นแห่งความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล สังคมพหุวัฒนธรรม และความคาดหวังที่ซับซ้อนขึ้น การศึกษาในฐานะรากฐานสำคัญของการพัฒนาชาติ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างพลิกโฉม เพื่อสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุขและมีศักยภาพ สถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาในระดับท้องถิ่น ซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยปฏิบัติการที่ใกล้ชิดกับชุมชนและเป็นหัวใจของการกระจายโอกาสทางการศึกษามากที่สุด กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความหลากหลายของนักเรียนและบริบทชุมชน ตลอดจนความจำเป็นในการตอบสนองต่อนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในสถานการณ์เช่นนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ผู้บริหารต้องก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาสถานศึกษาให้ก้าวข้ามอุปสรรคและมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการบริหารจัดการตามลำดับชั้นบังคับ และการสั่งการจากบนลงล่าง อาจไม่เพียงพออีกต่อไปที่จะรับมือกับความซับซ้อนของปัญหาในปัจจุบัน การพึ่งพาทรัพยากรและศักยภาพจากภายในสถานศึกษาเพียงอย่างเดียว กลายเป็นข้อจำกัดที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียม (วิจารณ์ พานิช, 2555) ด้วยเหตุนี้ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย จึงทวีความสำคัญขึ้นในแวดวงการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายคือความสามารถของผู้บริหารในการสร้าง สาน และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สถาบันอุดมศึกษา หรือแม้กระทั่งสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อระดมสรรพกำลัง ทั้งทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรม มาสนับสนุนการจัดการศึกษา ผู้นำเชิงเครือข่ายไม่ได้มองสถานศึกษาเป็นเกาะที่แยกตัวโดดเดี่ยว แต่มองเป็นศูนย์กลางของระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน

กระนั้นการสร้างและรักษาเครือข่ายที่เข้มแข็งและยั่งยืนนั้น ไม่สามารถอาศัยเพียงทักษะการบริหารจัดการเชิงเทคนิคได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะภายในของผู้นำ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์อันดี ซึ่งเป็นรากฐานของความไว้วางใจ และสัมพันธภาพที่เกื้อกูลกัน ในบริบทของสังคมไทยซึ่งมีรากฐานทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณผูกพันกับพระพุทธศาสนาอย่างลึกซึ้ง การนำหลัก



พุทธธรรมมาเป็นแกนในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องและทรงพลัง หลักธรรมสำคัญ เช่น สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) ซึ่งเป็นธรรมะสำหรับครองใจคนและสร้างความสามัคคี สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างและบริหารเครือข่ายได้อย่างแยบคาย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559) อาทิ ทาน คือการแบ่งปันทรัพยากรและความรู้, ปิยวาจา คือการสื่อสารที่สร้างสรรค์และสร้างความสัมพันธ์, อตถจริยา คือการบำเพ็ญประโยชน์ต่อเครือข่าย, และ สมานัตตตา คือการวางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายและให้เกียรติทุกฝ่าย นอกจากนี้ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ยังเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่หล่อหลอมให้ผู้นำมีจิตใจที่เปิดกว้าง เอื้ออาทร และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างราบรื่น (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2561)

บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่น ผ่านการบูรณาการบทบาทของภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายเข้ากับหลักพุทธธรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย โดยเชื่อว่าการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายที่ทันสมัย กับแก่นแท้ทางจริยธรรมและจิตวิญญาณในหลักพุทธธรรมจะสามารถสร้างผู้นำสถานศึกษารุ่นใหม่ที่มีทั้งความเก่งในการบริหาร และความดีในการครองตนครองคน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาการศึกษาท้องถิ่นให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายและบรรลุเป้าหมายในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนให้กับเยาวชนและสังคมไทยต่อไป

### ภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย

ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายเป็นกระบวนการที่แตกต่างจากภาวะผู้นำตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยเน้นความสามารถของผู้นำในการทำงานข้ามขอบเขตขององค์กร เพื่อสร้าง สานต่อ และขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรหรือบุคคลที่หลากหลายให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Agranoff & McGuire, 2001) ในบริบทของการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายหมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการเชื่อมโยงสถานศึกษาเข้ากับระบบนิเวศการเรียนรู้ที่กว้างขวางขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษา และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อระดมทรัพยากร องค์ความรู้ และนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา (Harris, 2013)

ผู้นำเชิงเครือข่ายไม่ได้ใช้อำนาจสั่งการ แต่ใช้อิทธิพล และการอำนวยความสะดวก เป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2556) บทบาทสำคัญของผู้นำเชิงเครือข่ายประกอบด้วย 4 ประการหลัก ได้แก่ 1) ผู้เชื่อมโยง ทำหน้าที่สร้างและขยายเครือข่ายโดยการมองหาและเชื่อมต่อบุคคลหรือองค์กรที่มีศักยภาพ 2) ผู้อำนวยความสะดวก ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหรือผู้ริเริ่มให้เกิดการพบปะพูดคุย สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้สมาชิกเครือข่ายได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความไว้วางใจ 3) ผู้อำนวยความสะดวก ทำหน้าที่สนับสนุนให้การทำงานร่วมกันในเครือข่ายเป็นไปอย่างราบรื่น ขจัดอุปสรรค และส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่จุดประกายความคิดริเริ่มใหม่ๆ ผลักดันให้เกิดการลงมือทำ และส่งเสริมให้เครือข่ายมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2562) การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถแสดงบทบาทเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ และการจัดการความขัดแย้งเป็นอย่างดี



## หลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในบริบทสังคมไทย การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นรากฐานทางจริยธรรมและแนวปฏิบัติสำหรับผู้ผู้นำ นับเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสร้างการยอมรับได้ง่าย หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. กลุ่มหลักธรรมสำหรับการสร้างและบริหารสัมพันธ์ สังคหวัตถุ 4 เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย ทาน (การให้) คือการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และโอกาส ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์เชิงเกื้อกูล, ปิยวาจา (วาจาอันเป็นที่รัก) คือการสื่อสารเชิงบวกที่สร้างความไว้วางใจและสัมพันธภาพอันดี, อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) คือการลงมือทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและเป้าหมายร่วมของเครือข่าย และ สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) คือการปฏิบัติต่อทุกคนในเครือข่ายอย่างให้เกียรติและเท่าเทียม สร้างความรู้สึกมั่นคงและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559) หลักธรรมนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ผู้นำในการเชื่อมโยง และครองใจสมาชิกเครือข่าย

2. กลุ่มหลักธรรมสำหรับคุณลักษณะภายในของผู้ผู้นำ พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่หล่อหลอมทัศนคติและจิตใจของผู้ผู้นำ ประกอบด้วย เมตตา (ความปรารถนาดี) เป็นแรงผลักดันให้ต้องการสร้างประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม, กรุณา (ความสงสาร) เป็นแรงจูงใจให้ช่วยเหลือสมาชิกเครือข่ายที่ประสบปัญหา, มุทิตา (ความพลอยยินดี) คือความสามารถในการชื่นชมและยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น ซึ่งช่วยลดความอิจฉา ริษยาและสร้างบรรยากาศที่ดีในเครือข่าย และ อุเบกขา (ความวางเฉยเป็นกลาง) คือความสามารถในการวางใจเป็นกลาง ตัดสินใจด้วยเหตุผล และจัดการความขัดแย้งได้อย่างยุติธรรม (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2561)

3. กลุ่มหลักธรรมสำหรับขับเคลื่อนการดำเนินงาน อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมสู่ความสำเร็จเปรียบเสมือนพลังขับเคลื่อนให้ผู้ผู้นำสามารถนำพาเครือข่ายไปสู่เป้าหมายได้ ประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่) คือความมีใจรักและมุ่งมั่นในเป้าหมายของเครือข่าย, วิริยะ (ความพากเพียร) คือความขยันหมั่นเพียรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค, จิตตะ (ความเอาใจใส่) คือความจดจ่อ รับผิดชอบต่อการกิจของเครือข่าย และ วิมังสา (การหมั่นตรอง) คือการใช้ปัญญาในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557)

## ทฤษฎีการจัดการเครือข่าย

ทฤษฎีการจัดการเครือข่ายให้กรอบความเข้าใจเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอิสระที่มารวมตัวกันเพื่อเป้าหมายบางอย่าง Provan and Kenis (2008) ได้จำแนกรูปแบบการกำกับดูแลเครือข่ายออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) เครือข่ายที่กำกับดูแลร่วมกัน (Shared Governance Network) ซึ่งสมาชิกทุกองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน เหมาะสำหรับเครือข่ายขนาดเล็กที่มีความไว้วางใจสูง 2) เครือข่ายที่มีองค์กรนำ (Lead Organization-Governed Network) ซึ่งมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการและประสานงาน และ 3) องค์กรบริหารเครือข่าย (Network Administrative Organization - NAO) ซึ่งมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่บริหารเครือข่ายโดยเฉพาะ สำหรับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่น อาจประยุกต์ใช้รูปแบบที่ 2 โดยสถานศึกษาทำหน้าที่เป็น "องค์กรนำ" ในการริเริ่มและประสานงานเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาในพื้นที่ ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าการจัดการเครือข่ายไม่ใช่การสั่งการ แต่เป็นการประสานประโยชน์ การสร้างฉันทามติ และการจัดการความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างภาคี



## ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำไม่ใช่คุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ผ่านกระบวนการที่หลากหลาย รูปแบบการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ โมเดล 70-20-10 ซึ่งระบุว่า การเรียนรู้และพัฒนาของผู้นำประมาณ 70% เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงและการทำงานที่ท้าทาย, 20% เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย และอีก 10% เกิดจากการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การอบรมสัมมนา (Lombardo & Eichinger, 1996) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายนั้น ไม่สามารถทำได้โดยการจัดอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องออกแบบกระบวนการพัฒนาที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยง และการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนจากประสบการณ์

## การบูรณาการแนวคิดและทฤษฎี

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาผ่านพลังของเครือข่ายความร่วมมือได้นั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการพิจารณาแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งอย่างแยกส่วน หากแต่ต้องอาศัยการสังเคราะห์และบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์ต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ทรงพลังและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้เป็นการหลอมรวมกันระหว่าง ทฤษฎีการจัดการเครือข่าย ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่โครงสร้าง, แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย ที่ทำหน้าที่เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน, หลักพุทธธรรมในฐานะเข็มทิศทางจริยธรรมและพลังขับเคลื่อนภายใน และทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นพิมพ์เขียวของกระบวนการพัฒนา การบูรณาการองค์ประกอบทั้งสี่นี้เข้าด้วยกัน จะก่อให้เกิดเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้นำที่สมบูรณ์ทั้งในมิติของความรู้ (Head) คุณธรรม (Heart) และทักษะการปฏิบัติ (Hand)

ขั้นที่หนึ่ง การวางรากฐานเชิงโครงสร้างด้วยทฤษฎีการจัดการเครือข่าย

ทฤษฎีการจัดการเครือข่ายของ Provan and Kenis (2008) ได้มอบแผนที่ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงภูมิทัศน์และรูปแบบความเป็นไปได้ของเครือข่าย ในบริบทของสถานศึกษาต้องเน้นรูปแบบเครือข่ายที่มีองค์กรนำ จะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการเริ่มต้นมากที่สุด โดยสถานศึกษาจะทำหน้าที่เป็นองค์กรนำ หรือผู้ประสานงานกลาง ในการริเริ่มและขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาในพื้นที่ของตน การมีสถานศึกษาเป็นแกนกลางช่วยให้เครือข่ายมีทิศทางที่ชัดเจนและมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพในระยะแรก อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้เป็นเพียงโครงสร้างที่ไร้ชีวิตชีวา มันบอกเราว่าเครือข่ายควรมีลักษณะอย่างไร แต่ไม่ได้บอกว่าผู้นำควรทำอะไร เพื่อให้โครงสร้างนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง ช่องว่างนี้จะถูกเติมเต็มด้วยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย

ขั้นที่สอง การเติมเต็มบทบาทและสมรรถนะด้วยภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย

เมื่อมีแผนที่เชิงโครงสร้างแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายจะเข้ามาทำหน้าที่เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุบทบาทและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำทางบนแผนที่นั้น บทบาททั้งสี่ประการของผู้นำเครือข่าย (พิณสุตา สิริธรรี, 2562) จะเข้ามาเติมชีวิตชีวาให้กับโครงสร้างเครือข่าย กล่าวคือ ผู้บริหารในบทบาทผู้เชื่อมโยง จะทำหน้าที่สำรวจแผนที่และแสวงหาภาคีเครือข่ายใหม่ๆ ที่มีศักยภาพเข้ามาเสริมความแข็งแกร่งให้กับเครือข่าย บทบาทผู้อำนวยความสะดวก คือการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้สมาชิกเครือข่ายได้มาพบปะ สร้างความคุ้นเคย และวางเป้าหมายร่วมกัน บทบาทผู้อำนวยความสะดวก คือการทำให้การเดินทางร่วมกันของสมาชิกเครือข่ายเป็นไปอย่างราบรื่น คอยจัดการความขัดแย้งและประสาน



ประโยชน์ และบทบาทผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง คือการจุดประกายให้เครือข่ายไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่แสวงหาเส้นทางและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อไปถึงจุดหมายปลายทางคือคุณภาพของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การแสดงบทบาทเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับอย่างจริงจังนั้น ไม่สามารถอาศัยเพียงเทคนิคหรือกลยุทธ์ทางการบริหารได้ แต่ต้องอาศัยคุณธรรมและความดีงามจากภายใน ซึ่งเป็นส่วนที่หลักพุทธธรรมจะเข้ามา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

ขั้นที่สาม การฝังรากแก่นทางจริยธรรมและสร้างพลังขับเคลื่อนด้วยหลักพุทธธรรม

หลักพุทธธรรมทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางจริยธรรม และพลังขับเคลื่อนภายในที่ทำให้การแสดงบทบาทผู้นำเชิงเครือข่ายเป็นไปอย่างมีคุณค่า มีความหมาย และยั่งยืน การบูรณาการหลักพุทธธรรมสามารถพิจารณาได้ใน 2 ระดับคือ ระดับปฏิบัติการ สังคหวัตถุ 4 เป็นชุดเครื่องมือเชิงปฏิบัติที่ผู้นำสามารถนำไปใช้เสริมบทบาทผู้นำเชิงเครือข่ายได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยง และผู้อำนวยความสะดวก การให้ทาน (การให้โอกาส ให้เกียรติ ให้เวลา) และปิยวาจา (การสื่อสารที่สร้างสรรค์และให้กำลังใจ) จะช่วยเปิดใจและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นตั้งแต่แรกพบ เมื่อทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก การยึดมั่นในหลักอหิงสา (การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของเครือข่าย) และสมานัตตตา (การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคและให้เกียรติ) จะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559) สังคหวัตถุ 4 จึงเป็นกลยุทธ์การสร้างมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูงที่ทำให้ผู้นำสามารถครองใจสมาชิกในเครือข่ายได้ และระดับจิตวิญญาณและแรงจูงใจ หากสังคหวัตถุ 4 คือ การกระทำ ที่แสดงออกภายนอก พรหมวิหาร 4 และ อิทธิบาท 4 ก็คือ สภาวะจิตใจและพลังขับเคลื่อน ที่อยู่เบื้องหลังการกระทำนั้น พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เป็นรากฐานทางทัศนคติที่ทำให้ผู้นำปรารถนาดีต่อเครือข่าย (เมตตา) พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา (กรุณา) ยินดีกับความสำเร็จของภาคีอื่นโดยไม่ริษยา (มุทิตา) และสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นกลางและยุติธรรม (อุเบกขา) (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2561) ในขณะที่ อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ทำหน้าที่เป็นเครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนผู้นำให้มีพลังในการทำงานที่ยากลำบากและยาวนานของการสร้างเครือข่าย ฉันทะ คือความรักในเป้าหมายที่จะพัฒนาผู้เรียน, วิริยะ คือความเพียรพยายามในการติดต่อประสานงานและแก้ไขปัญหา, จิตตะ คือความใส่ใจในรายละเอียดและความรู้สึกของสมาชิกเครือข่าย และ วิมังสา คือการใช้ปัญญาไตร่ตรองเพื่อประเมินและปรับปรุงการทำงานของเครือข่ายอยู่เสมอ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557) ผู้นำที่ขาดซึ่งพรหมวิหารและอิทธิบาท อาจแสดงบทบาทผู้นำเครือข่ายได้เพียงผิวเผิน แต่ไม่สามารถสร้างความผูกพันที่ลึกซึ้งและความสำเร็จที่ยั่งยืนได้

ขั้นที่สี่ การสร้างกระบวนการพัฒนาผ่านทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อเรามีภาพที่ชัดเจนของผู้นำในอุดมคติ ที่บูรณาการทั้งโครงสร้าง บทบาท และคุณธรรมแล้ว คำถามสุดท้ายคือ เราจะสร้างผู้นำเช่นนี้ขึ้นมาได้อย่างไร ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะ โมเดล 70-20-10 (Lombardo & Eichinger, 1996) ได้ให้พิมพ์เขียวของกระบวนการพัฒนาที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดนี้อย่างยิ่ง โมเดลนี้ชี้ว่าการพัฒนาที่ได้ผลที่สุดไม่ใช่การนั่งฟังบรรยาย แต่คือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต้องอิงตามกรอบแนวคิดนี้ควรออกแบบโดยเน้น 70% จากประสบการณ์ตรง สร้าง "โครงการที่ท้าทาย" ให้ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติภารกิจการสร้างเครือข่ายจริงในบริบทของตนเอง เช่น โครงการระดมความร่วมมือจากชุมชนเพื่อสร้างสนามเด็กเล่นเพื่อการเรียนรู้ หรือโครงการสร้างเครือข่ายครูข้ามโรงเรียนเพื่อพัฒนาการสอนในวิชาที่ขาดแคลน ประสบการณ์จริงนี้จะบังคับให้ผู้บริหารต้องฝึกใช้ทั้งบทบาทผู้นำเครือข่ายและหลักพุทธธรรมไปพร้อมๆ กัน, 20% จากการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จ และ



ความล้มเหลวในการสร้างเครือข่าย รวมทั้งจัดให้มีระบบที่เสี่ยง โดยนำผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้หลักพุทธธรรมมาให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ และ 10% จากการเรียนรู้ที่เป็นทางการ จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เชิงทฤษฎี เช่น ทฤษฎีการจัดการเครือข่าย และแนวคิด เช่น บทบาทผู้นำเครือข่าย, หลักพุทธธรรมประยุกต์ เพื่อเป็นฐานความรู้ให้ผู้บริหารนำไปต่อยอดในการปฏิบัติจริง

โดยสรุป การบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีทั้งสี่เข้าด้วยกันได้สร้างกรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นที่เป็นองค์รวมและมีพลวัต เริ่มจากความเข้าใจใน โครงสร้าง ของเครือข่าย สู่การเรียนรู้ บทบาท ที่ต้องแสดง จากนั้นฝังลึกด้วย คุณธรรม ที่เป็นแก่น และขับเคลื่อนด้วย พลังใจ ที่มุ่งมั่น ทั้งหมดนี้ถูกร้อยเรียงเข้าด้วยกันผ่าน กระบวนการพัฒนา ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริง กรอบแนวคิดนี้จึงเป็นการสร้างผู้นำที่มีครบทั้งปัญญา (Head) ในการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์เครือข่าย, จิตใจ (Heart) ที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความปรารถนาดีต่อส่วนรวม และทักษะการปฏิบัติ (Hand) ที่สามารถลงมือสร้างสรรค์และขับเคลื่อนเครือข่ายให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนี่คือหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นให้สามารถนำพาการศึกษาไทยก้าวไปข้างหน้าได้อย่างแท้จริง

### การวิเคราะห์การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายในบริบทสถานศึกษาท้องถิ่น

การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย (Network Leadership) และหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นในบริบทของสังคมไทย โดยจะวิเคราะห์เชิงลึกถึงศักยภาพและความท้าทายในการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งอภิปรายถึงความเชื่อมโยงที่ลึกซึ้งระหว่างหลักพุทธธรรมกับการบริหารจัดการเครือข่ายทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ในยุคที่ความท้าทายทางการศึกษามีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการสถานศึกษาแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางและดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยวไม่เพียงพอต่อการรับมือกับปัญหาที่สลับซับซ้อน เช่น ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 อีกต่อไป ภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายจึงกลายเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากการเป็นผู้สั่งการ ไปสู่การเป็นผู้ประสานงาน ผู้เอื้ออำนวย และนายหน้าความรู้ (พินสุตา สิริธรรค์, 2560)

อย่างไรก็ตาม การนำภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายมาใช้ในบริบทของสถานศึกษาท้องถิ่นไทยต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ประการแรกคือ โครงสร้างการบริหารแบบราชการที่เน้นลำดับชั้นบังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสัมพันธ์แนวนอนที่เท่าเทียมกันระหว่างสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย ประการที่สองคือ วัฒนธรรมการแข่งขันมากกว่าความร่วมมือ ซึ่งสถานศึกษามักมุ่งเน้นการสร้างชื่อเสียงและผลงานของตนเองมากกว่าการแบ่งปันทรัพยากรและความสำเร็จร่วมกับผู้อื่น และประการสุดท้ายคือ การขาดความไว้วางใจซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องก้าวข้ามอุปสรรคเหล่านี้ โดยการสร้างทักษะในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้สามารถก่อร่างและหล่อเลี้ยงเครือข่ายความร่วมมือให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน (สมบัติ นพรัก, 2561)

การอภิปรายความเชื่อมโยงระหว่างหลักพุทธธรรมกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายเพื่อก้าวข้ามความท้าทายและเสริมสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ามาเป็นกรอบคิดและแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นแนวทางที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากหลักพุทธธรรมมุ่งเน้นการพัฒนาคนจากภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการภายนอก โดยหลักธรรมที่สอดคล้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างโดดเด่นมี ดังนี้



### 1. สังคหัตถ์ 4 เครื่องมือสร้างและประสานเครือข่าย

สังคหัตถ์ 4 หรือหลักการครองใจคน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างและธำรงรักษาเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย ทาน ในบริบทของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงเพียงวัตถุสิ่งของ แต่คือการแบ่งปันทรัพยากรที่สำคัญยิ่งกว่า เช่น ความรู้ ข้อมูล โอกาส และเวลา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายต้องเป็นผู้ให้ก่อนเป็นผู้รับ เพื่อสร้างบรรยากาศของความเอื้อเฟื้อในเครือข่าย, ปิยวาจา การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้เกียรติเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการประสานงานกับภาคีที่หลากหลาย การใช้ปิยวาจาช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้การเจรจาเพื่อเป้าหมายร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น, อตถจริยา คือการประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในเครือข่าย ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการกระทำของตนมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ของสถานศึกษาตนเองเพียงฝ่ายเดียว และสมานัตตตา การวางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายและปฏิบัติต่อสมาชิกในเครือข่ายอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่หรือเล็ก องค์กรภาครัฐหรือเอกชน จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มศักยภาพ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2563)

### 2. อิทธิบาท 4 พลังขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของเครือข่าย

อิทธิบาท 4 หรือหนทางสู่ความสำเร็จ เป็นคุณธรรมภายในที่ผลักดันให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนเครือข่ายให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ฉันทะ ความรักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเห็นเครือข่ายประสบความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ฉันทะเป็นแรงผลักดันเริ่มต้นที่ทำให้ผู้บริหารลุกขึ้นมาสร้างความร่วมมือ, วิริยะ ความพากเพียรในการสร้างและรักษาเครือข่าย ซึ่งต้องอาศัยความอดทนในการติดต่อประสานงาน การแก้ไขปัญหา และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค, จิตตะ ความใส่ใจและจดจ่ออยู่กับเป้าหมายร่วมกันของเครือข่าย ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกทุกคนเข้าใจและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และวิมังสา การใช้ปัญญาไตร่ตรองและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอยู่เสมอ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และนำข้อมูลมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. พรหมวิหาร 4 คุณธรรมพื้นฐานของผู้นำเครือข่าย

พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมประจำใจที่ช่วยเสริมสร้างบารมีและความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริหารในฐานะผู้นำเครือข่าย เมตตา ความปรารถนาดีต่อสมาชิกทุกคนในเครือข่ายและต่อนักเรียนทุกคนอย่างไม่มีเงื่อนไข, กรุณา ความต้องการที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของสถานศึกษาอื่นในเครือข่าย, มุทิตา ความยินดีเมื่อเห็นสถานศึกษาอื่นในเครือข่ายประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยทำลายวัฒนธรรมการแข่งขันและริษยา และส่งเสริมการเรียนรู้จากความสำเร็จของกันและกัน และอุเบกขา การวางใจเป็นกลางและใช้เหตุผลในการตัดสินใจ โดยเฉพาะเมื่อเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในเครือข่าย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเป็นคนกลางที่น่าเชื่อถือและแก้ไขปัญหาได้อย่างยุติธรรม

โดยสรุป การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นให้มีภาวะผู้นำเชิงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่สามารถอาศัยเพียงทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยการบ่มเพาะคุณธรรมภายในตามหลักพุทธธรรมควบคู่กันไป หลักสังคหัตถ์ 4 เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์หลักอิทธิบาท 4 เป็นพลังในการขับเคลื่อน และหลักพรหมวิหาร 4 เป็นพื้นฐานทางจิตใจที่สร้างความไว้วางใจและบารมี การบูรณาการสองแนวคิดนี้เข้าด้วยกันจะสร้างผู้นำที่ไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ แต่เป็นกัลยาณมิตรที่สามารถหลอมรวมใจคนและนำพาเครือข่ายการศึกษาไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริง



## บทสรุป

บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นผ่านการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย (Network Leadership) เข้ากับหลักพุทธธรรม โดยมุ่งชี้ให้เห็นว่า ในบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนสูง การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างอำนาจตามลำดับชั้นและดำเนินการอย่างเป็นเอกเทศนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป การสร้างและขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และชุมชน จึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการระดมทรัพยากร แบ่งปันองค์ความรู้ และร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน บทนี้จะสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ พร้อมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษา จากการวิเคราะห์ สามารถสรุปหัวใจสำคัญได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำเชิงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการพัฒนาในสองมิติที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ กรอบการทำงานภายนอก และรากฐานคุณธรรมภายใน

1. กรอบการทำงานภายนอก ภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย ได้เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากการเป็นผู้สั่งการ ไปสู่การเป็นผู้ประสานงาน ผู้เอื้ออำนวย และผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้ ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้มาใช้ในบริบทของไทยยังคงเผชิญความท้าทายจากโครงสร้างแบบราชการและวัฒนธรรมการแข่งขัน ซึ่งจำเป็นต้องมีกลไกและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคดังกล่าว

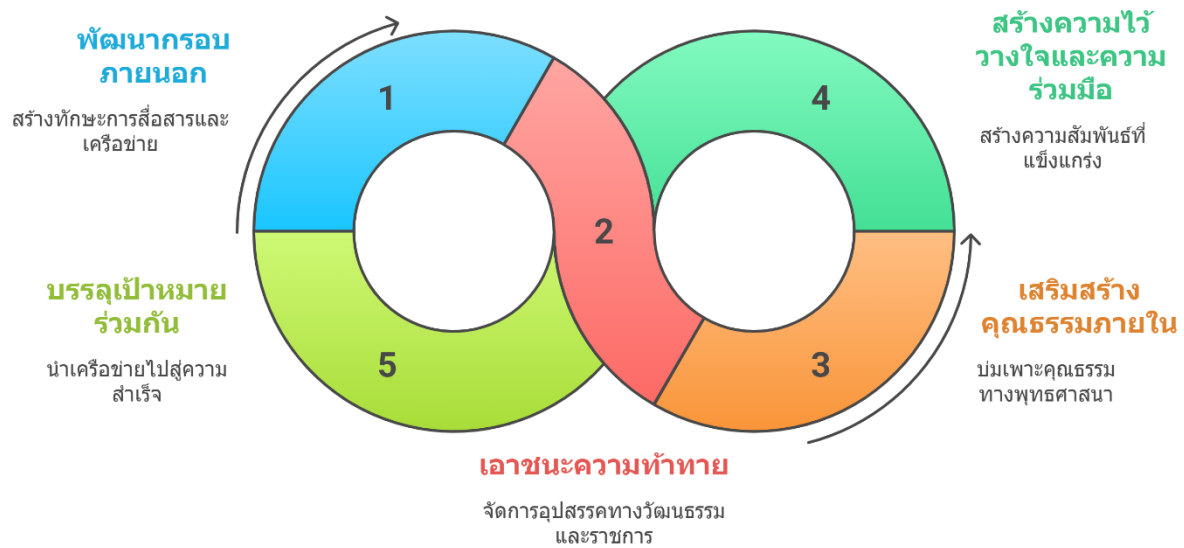
2. รากฐานคุณธรรมภายใน หลักพุทธธรรม ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างและบ่มเพาะคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำเครือข่าย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามความท้าทายและสร้างเครือข่ายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความร่วมมืออย่างแท้จริง โดยหลักธรรมสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่

2.1 สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา) เป็นหลักปฏิบัติในการสร้างและธำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีในเครือข่าย เปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับการครองใจภาคีสมาชิก

2.2 อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) เป็นคุณธรรมที่สร้างพลังขับเคลื่อนจากภายใน ทำให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น พากเพียร และใช้ปัญญาในการนำพาเครือข่ายไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.3 พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่สร้างบารมีและความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้นำ ช่วยลดทิฐิ ความริษยา และทำให้สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนในเครือข่ายได้อย่างเป็นธรรม

โดยสรุป การบูรณาการสองแนวคิดนี้เข้าด้วยกันจะสร้างผู้นำเครือข่ายกัลยาณมิตรที่ไม่เพียงแต่มีทักษะการบริหารจัดการที่ทันสมัย แต่ยังมีคุณธรรมเป็นเครื่องกำกับจิตใจ สามารถหลอมรวมผู้คนจากหลากหลายภาคส่วนให้ทำงานร่วมกันด้วยเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและสังคมการศึกษาโดยรวม สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ “วงจรการพัฒนาผู้นำ” ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 “วงจรการพัฒนาผู้นำ”

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า วงจรการพัฒนาผู้นำ เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วยห้าองค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน เริ่มตั้งแต่การพัฒนารอบภายนอก เป็นจุดเริ่มต้นการสร้างพื้นฐานความรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ จากนั้นผู้นำต้องเอาชนะความท้าทาย เป็นการทดสอบและเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลวที่จะสร้างสัมปชัญญะในการแก้ไขปัญหา ต่อเนื่องไปยังการเสริมสร้างคุณธรรมภายใน หมายถึงการปลูกฝังค่านิยมที่ดีและความเป็นธรรมชาติในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ผ่านการสื่อสารที่โปร่งใส และให้โอกาสแก่ผู้อื่น จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยการนำความรู้ที่สร้างสรรค์มาใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรและสังคม สิ่งที่สำคัญคือวัฏจักรนี้ไม่ใช่กระบวนการที่สิ้นสุด แต่เป็นวงจรต่อเนื่องที่ผู้นำต้องทำซ้ำและปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้สามารถนำทางผู้อื่นและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมตลอดไป

## เอกสารอ้างอิง

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2563). การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ, 3(1), 1-12.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. ทริปเพิล กรุ๊ป.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2559). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ (พิมพ์ครั้งที่ 43). สำนักพิมพ์มติธรรม.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2560). การบริหารเครือข่ายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 45(2), 274-291.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2562). ภาวะผู้นำเชิงเครือข่าย: กลไกขับเคลื่อนสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 47(2), 343-360.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2557). ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.



- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2561). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 36). สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- สมบัติ นพวัฏ. (2561). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, 19(2), 118-133.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe?. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). The career architect development planner. Lominger.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.