

## จากสัปบุรุษสู่ผู้นำนวัตกรรม\*

### The Virtuous Person to Innovative Leader

<sup>1</sup>ชนม์ชนก จันโทริ, พีรวัฒน์ ชัยสุข และ สมศักดิ์ บุญปู่

<sup>1</sup>Chonchanok Chuntori, Peravat Chaisuk and Somsak Boonpoo

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1</sup>Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: chonchanok1988@gmail.com



บทความวิชาการ

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและหลักสัปบุรุษธรรม 7 ประการ และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ "จากสัปบุรุษสู่ผู้นำนวัตกรรม" สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การบริหารความเสี่ยง และการเสริมพลังให้ทีมงาน ขณะที่ ความเป็นสัปบุรุษ มีรากฐานจากหลักสัปบุรุษธรรม 7 ประการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเชิงปัญญาภายในที่จำเป็นของผู้นำ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์คือ รูปแบบเส้นทางการเดินทางจากสัปบุรุษสู่ผู้นำนวัตกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมภายในตามหลักสัปบุรุษธรรมเป็นเงื่อนไขตั้งต้นที่ขาดไม่ได้ โดยปัญญาในการรู้จักเหตุและผลจะแปรเปลี่ยนสู่การสร้างวิสัยทัศน์ การรู้จักตนแปรเปลี่ยนสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ปลอดภัยทางจิตใจ การรู้จักประมาณและกาลแปรเปลี่ยนสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และการรู้จักชุมชนและบุคคลแปรเปลี่ยนสู่การเสริมพลังทีมงาน รูปแบบดังกล่าวจึงยืนยันว่าความเป็นสัปบุรุษคือรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำนวัตกรรมที่ยั่งยืนและมีมนุษยธรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม; สัปบุรุษธรรม; ผู้บริหารสถานศึกษา

\* Received July 17, 2025; Revised February 20, 2026; Accepted February 25, 2026

## Abstract

This academic article has two objectives: 1) to analyze and synthesize the key components of innovative leadership and the seven principles of a virtuous person (Sappurisa Dhamma), and 2) to propose an integrative relationship model, "From a Virtuous Person to an Innovative Leader," for school administrators. The study found that innovative leadership comprises five key characteristics: having a clear vision, inspiring others, fostering creativity, managing risks, and empowering teams. Meanwhile, the quality of a virtuous person (Sapurisa) is rooted in the seven principles of Sappurisa Dhamma, which are essential inner intellectual qualities for a leader. The new knowledge gained from this synthesis is the "Journey from a Virtuous Person to an Innovative Leader" model. This model indicates that the inner virtues of Sappurisa Dhamma are indispensable prerequisites. The wisdom of knowing cause and effect transforms into creating a meaningful vision; self-awareness transforms into building a psychologically safe culture; knowing moderation and timing transforms into strategic risk management; and knowing the community and individuals transforms into team empowerment. The model thus confirms that being a virtuous person is the essential foundation for creating sustainable and humane innovative leaders.

**Keywords:** Innovative Leadership; Sappurisa Dhamma; School Administrators

## บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 ดำเนินไปท่ามกลางสถานะที่เรียกว่า "VUCA World" ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน (Digital Disruption) และการก้าวเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ได้ท้าทายกระบวนทัศน์ดั้งเดิมในทุกภาคส่วนอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน (Schwab, & Samans, 2021) ภาคการศึกษาซึ่งมีบทบาทเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของชาติ กำลังเผชิญกับแรงกดดันมหาศาลให้ต้องปฏิรูปและปรับตัวอย่างเร่งด่วน รูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นการถ่ายทอดความรู้แบบเดิม (Rote Learning) ไม่เพียงพออีกต่อไปต่อการสร้างพลเมืองให้มีความทันยุคที่จำเป็นสำหรับอนาคต อาทิ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และความสามารถในการสร้างสรรค์ (Paniagua, & Istance, 2021)

ในบริบทของประเทศไทย ความท้าทายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นผ่านนโยบายระดับชาติ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถใน

การแข่งขันของประเทศด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งนี้ส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาซึ่งถูกคาดหวังให้เป็นกลไกหลักในการผลิตบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างและนโยบายมักไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริงหากปราศจากกลไกขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2564) การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือการปรับปรุงหลักสูตรเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสมการ แต่ปัจจัยชี้ขาดที่แท้จริงซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอยู่ที่ "ภาวะผู้นำ" ของผู้บริหารสถานศึกษา (Serdyukov, 2022) ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการ (Manager) ที่คอยดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ต้องสวมบทบาทของ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) ที่สามารถนำพาองค์กรฝ่าคลื่นแห่งความท้าทายและสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเติบโต ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเรื่อง "ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม" (Innovative Leadership) จึงทวีความสำคัญขึ้นอย่างยิ่งในแวดวงการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่ได้หมายถึงเพียงความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ แต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด และเสริมพลังให้ทีมงานสามารถปลดปล่อยศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ออกมาได้อย่างเต็มที่ (Gumus et al., 2021) งานวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงต่อการเกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organizational Culture) และส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในที่สุด (Okanga, & Drotski, 2023; ศศิกานต์ สุวรรณประทีป, 2565) กล่าวได้ว่า หากปราศจากผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาก็เปรียบเสมือนเรือที่ลอยอยู่นิ่งเฉยกลางกระแสธารที่เชี่ยวกราก รอวันที่จะล่าถอยและหมดความสำคัญลงไป การมุ่งเน้นไปที่ทักษะและพฤติกรรมภายนอกของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแต่เพียงอย่างเดียว อาจเผยให้เห็นช่องว่างที่สำคัญ นั่นคือ "แก่นแท้ภายใน" หรือ "คุณธรรม" ที่เป็นรากฐานค้ำจุนตัวผู้นำ การขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นเส้นทางที่ต้องเผชิญกับแรงกดดัน ความขัดแย้ง และความล้มเหลวอยู่เสมอ ผู้นำที่ขาดความมั่นคงภายในอาจนำพาองค์กรไปสู่นวัตกรรมที่ฉาบฉวย ขาดความยั่งยืน หรือสร้างวัฒนธรรมการแข่งขันที่ทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรในระยะยาว (Crossan et al., 2022) คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือ อะไรคือรากฐานทางคุณธรรมที่สามารถค้ำจุนให้ผู้นำยืนหยัดและนำพาองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมั่นคงและมีมนุษยธรรม

บทความนี้เสนอว่าคำตอบของคำถามดังกล่าวสามารถค้นพบได้ในหลักพุทธธรรมอันเป็นภูมิปัญญาตะวันออกที่ล้ำลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "**หลักสัปปริสธรรม 7 ประการ**" ซึ่งเป็นหลักธรรมว่าด้วยคุณสมบัติของคนดีหรือสัตบุรุษ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2563) หลักธรรมทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) อัมมัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักเหตุ) 2) อตถัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักผล) 3) อตตัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักตน) 4) มัตตัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักประมาณ) 5) กาลัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักกาล) 6) ปริสัจญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักชุมชน) และ 7) ปุคคลัญญาตา (ความเป็นผู้รู้จักบุคคล) หลักธรรมเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงข้อปฏิบัติทางศาสนาที่หยุดนิ่ง แต่เป็น

กรอบแนวคิดในการพัฒนา "คุณลักษณะภายใน" (Inner Character) ที่สามารถเป็นฐานอันมั่นคงให้แก่ผู้นำในทุกยุคสมัย (Phramaha Surasak Prajantasen, & Keawploy, 2022) บทความฉบับนี้จึงมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดที่ดูเหมือนจะอยู่ต่างขั้วกันระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับหลักพุทธธรรม แต่ต้องการจะเสนอแนวคิดที่ว่า การเดินทาง "จากสัปปุรุษสู่นำนวัตกรรม" คือกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยมีคุณธรรมภายในตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นเงื่อนไขจำเป็น (Prerequisite) ที่จะบ่มเพาะให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่แท้จริง มีความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและมีมนุษยธรรมในบริบทของสถานศึกษาได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการในลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนผ่าน "จากสัปปุรุษสู่นำนวัตกรรม" สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### ผู้นำนวัตกรรม (The Innovator)

ในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งเดียวที่แน่นอน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ได้กลายเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้สำหรับความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษาที่ถูกคาดหวังให้เป็นแหล่งบ่มเพาะพลเมืองแห่งอนาคต ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นมีมิติที่ลึกซึ้งกว่าเพียงการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์หรือเป็นผู้ที่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่เป็นชุดของพฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำใช้เพื่อกระตุ้นและจัดการการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ (Schoemaker et al., 2021) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย, สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง, และที่สำคัญที่สุดคือการสร้าง "พื้นที่" หรือ "ระบบนิเวศ" ที่เอื้อให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสามารถงอกงามและแปรเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติจริงที่สร้างคุณค่าได้ (Slåtten, & Mutonyi, 2022) ผู้นำนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็น "สถาปนิกองค์กร" (Organizational Architect) ที่ออกแบบโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการที่ส่งเสริมให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานปกติ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมพิเศษที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วง 5 ปีล่าสุด สามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้นำนวัตกรรมได้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและท้าทาย (A Clear and Challenging Vision) วิสัยทัศน์คือเข็มทิศที่กำหนดทิศทางของการสร้างนวัตกรรม ผู้นำนวัตกรรมไม่ได้เพียงแค่มองเห็นอนาคต แต่สามารถสื่อสารภาพอนาคตนั้นให้แก่ทีมงานได้อย่างชัดเจนและทรงพลัง จนทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของและปรารถนาที่จะเดินทางไปให้ถึงจุดหมายนั้นร่วมกัน (Kalogeropoulos et al., 2021) วิสัยทัศน์ที่ทรงพลังจะต้องมีความท้าทายเพียงพอที่จะกระตุ้นให้คนก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) แต่ก็ต้องมีความเป็นไปได้พอที่จะไม่ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ตั้งแต่ยังไม่เริ่มต้น ในบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถวาดภาพให้ครูและบุคลากร

เห็นว่า "โรงเรียนของเราในอีก 5 ปีข้างหน้าจะมีหน้าตาเป็นอย่างไร" ไม่ใช่ในเชิงกายภาพ แต่ในเชิงคุณภาพการ เรียนรู้ของนักเรียนและวัฒนธรรมการทำงานของคุณ วิสัยทัศน์นี้จะทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าควร จะริเริ่มนวัตกรรมใดและควรจะทำอย่างไร เพื่อให้อย่างก้าวของการเปลี่ยนแปลงมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อย่างพร้อมเพรียง (Al-Husseini, & El-beltagi, 2022) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Others) วิสัยทัศน์ที่สวยหรูจะไร้ความหมายหากไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนลงมือทำได้ ผู้นำนวัตกรรมจึงต้องม ีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ขององค์กรเข้ากับคุณค่าและความปรารถนาส่วนบุคคลของทีมงาน (Li et al., 2021) การสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ได้เกิดจากการสั่งการด้วยอำนาจ แต่เกิดจากการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงในศักยภาพของ ทีมงาน, การเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่ทรงพลังเกี่ยวกับความสำเร็จและความเป็นไปได้, และการเป็น แบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนเพื่อเป้าหมายร่วมกัน (Leading by Example) เมื่อครูและบุคลากรได้รับแรง บันดาลใจ พวกเขาจะทำงานด้วยพลังที่มาจากภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงที่สำคัญที่สุด ของการทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นอดทน (Afsar et al., 2020) 3) การส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ (Fostering Creativity) ความคิดสร้างสรรค์คือวัตถุดิบตั้งต้นของนวัตกรรมทั้งปวง ผู้นำ นวัตกรรมเข้าใจดีว่าความคิดที่ดีที่สุดไม่ได้มาจากตัวผู้นำเพียงคนเดียว แต่มาจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้น ภารกิจสำคัญของผู้นำจึงเป็นการสร้าง "ความปลอดภัยทางจิตใจ" (Psychological Safety) ซึ่งเป็น สภาวะที่สมาชิกในทีมรู้สึกไว้วางใจที่จะแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามท้าทายสิ่งเดิม และยอมรับความเสี่ยงใน การเสนอแนวคิดที่แตกต่างโดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือมองว่าเป็นตัวปัญหา (Frazier et al., 2021) ผู้นำ จะสร้างสภาวะเช่นนี้ได้ผ่านการเปิดรับฟังอย่างแท้จริง การให้เกียรติทุกความคิดเห็น และการมองความ ผิดพลาดว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือลบทโทษ การจัดสรร เวลาและทรัพยากรให้บุคลากรได้มีโอกาสระดมสมองและพัฒนาโครงการใหม่ๆ ก็เป็นอีกกลไกที่สะท้อนถึงการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม (Abubakar et al., 2022) 4) การบริหารความเสี่ยงอย่างชาญ ฉลาด (Intelligent Risk Management) นวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก การ เปลี่ยนแปลงใดๆ ล้วนมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่เสมอ ผู้นำนวัตกรรมไม่ใช่ผู้ที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง แต่เป็นผู้ที่ บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Schoemaker et al., 2021) พวกเขาสามารถแยกแยะระหว่าง ความเสี่ยงที่คำนวณมาอย่างดี (Calculated Risks) ซึ่งมีโอกาสนำไปสู่การเรียนรู้ที่คุ้มค่า กับความบุ่มบ่ามที่ อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ พวกเขาส่งเสริมวัฒนธรรมของการทดลองในระดับเล็กๆ (Small-scale Experiments) หรือโครงการนำร่อง (Pilot Projects) เพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ๆ และเก็บข้อมูลก่อนที่จะ ตัดสินใจขยายผลในวงกว้าง วิธีการนี้ช่วยจำกัดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากโครงการล้มเหลว และเปลี่ยน "ความล้มเหลว" ให้กลายเป็น "ข้อมูลป้อนกลับ" (Feedback) ที่มีค่าสำหรับการปรับปรุงในครั้งต่อไป การ ยอมรับและสื่อสารว่า "ความล้มเหลวอย่างชาญฉลาด" (Intelligent Failure) เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ คือกุญแจ

สำคัญในการสร้างองค์กรที่กล้าจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Škerlavaj et al., 2022) 5) การเสริมพลังให้ทีมงาน (Empowering Teams) คุณลักษณะสุดท้ายซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด คือความสามารถในการกระจายอำนาจและเสริมพลังให้แก่ทีมงาน ผู้นำนวัตกรรมทราบว่าตนเองไม่สามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนทุกสิ่งได้ จึงมุ่งเน้นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาในองค์กร (Developing Leaders at all Levels) การเสริมพลัง (Empowerment) คือการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ, ความเป็นเจ้าของในโครงการ, และการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่ทีมงาน เพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระและคล่องตัว (Kalogeropoulos et al., 2021) การกระทำเช่นนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร แต่ยังเป็นการแสดงออกถึงความไว้วางใจในศักยภาพของทีม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันและความรับผิดชอบต่องานให้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในโรงเรียน การที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้ทีมครูสามารถออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนาการสอนของตนเองได้ คือตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการเสริมพลัง ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมที่หลากหลายและตอบสนองต่อบริบทของนักเรียนแต่ละห้องเรียนได้อย่างแท้จริง (Li et al., 2021) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นโครงสร้างที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ ประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดทิศทางด้วยวิสัยทัศน์ การขับเคลื่อนผู้คนด้วยแรงบันดาลใจ การเปิดพื้นที่ให้ความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความไม่แน่นอนด้วยการบริหารความเสี่ยง และการขยายผลลัพธ์ด้วยการเสริมพลังให้ทีมงาน คุณลักษณะทั้งห้านี้ทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างระบบนิเวศที่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

### สัปปุรุษ (The Virtuous Person)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์คุณลักษณะภายนอกที่แสดงออกของ "ผู้นำนวัตกรรม" แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเจาะลึกลงไปยังรากฐานภายในซึ่งเป็นบ่อเกิดของคุณลักษณะเหล่านั้น บทความนี้นำเสนอว่า "ความเป็นสัปปุรุษ" ตามหลักพุทธธรรม คือกรอบแนวคิดที่ทรงพลังในการอธิบายและบ่มเพาะคุณสมบัติภายในดังกล่าว คำว่า "สัปปุรุษ" (มาจากภาษาบาลี: สปปุริส) หมายถึง คนดี, คนสงบ, สัตบุรุษ, หรือผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตด้วยปัญญาและประกอบด้วยหิริโอตตปเปคือความละอายและเกรงกลัวต่อบาป (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2563) ในบริบทของภาวะผู้นำ ความเป็นสัปปุรุษมิได้มีความหมายเพียงการเป็นคนดีตามมาตรฐานทางศีลธรรมทั่วไป แต่หมายถึงการที่ผู้นำมี "ปัญญาภายใน" (Inner Wisdom) เป็นเครื่องกำกับทิศทางการตัดสินใจและการกระทำทั้งหมด คุณสมบัติของความเป็นสัปปุรุษนั้นถูกประมวลไว้อย่างเป็นระบบใน "หลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ" ซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวหรือองค์ประกอบหลักในการสร้าง "แกนกลาง" ที่มั่นคงให้แก่ผู้นำ (ปัญญา วชิรพงศ์, 2565) หลักธรรมทั้ง 7 ประการนี้ ทำหน้าที่เป็นคุณสมบัติเชิงปัญญาที่ทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจความจริงของสรรพสิ่งตามที่เป็นจริง และนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) อัมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ หลักข้อแรกนี้คือปัญญาในการรู้จักและเข้าใจ "เหตุ" หรือ "หลักการ" ที่เป็นรากฐานของปรากฏการณ์ต่างๆ (พระมหาสมพงษ์ คุณาโกโร และคณะ,

2566) ในเชิงภาวะผู้นำ อัมมัญญตามิใช่เพียงการรู้จักกฎระเบียบหรือข้อบังคับ แต่คือความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างลึกซึ้งเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) แทนที่จะแก้ปัญหาก็ปลายเหตุ ผู้นำที่มีอัมมัญญาจะไม่ตื่นตระหนกไปตามอาการที่ปรากฏ แต่จะใช้ความพินิจพิจารณาเพื่อทำความเข้าใจว่า "เหตุใดปัญหานี้จึงเกิดขึ้น" หรือ "หลักการพื้นฐานที่ขับเคลื่อนสถานการณ์นี้คืออะไร" คุณสมบัติภายในข้อนี้จึงเป็นบ่อเกิดของความสุ่มรอบคอบ และเป็นรากฐานของการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ความรู้สึก 2) อุตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักผล เมื่อรู้จักเหตุแล้ว ลำดับถัดมาคือการรู้จัก "อรรถะ" ซึ่งหมายถึง ความหมาย วัตถุประสงค์ หรือ "ผล" ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2563) ผู้นำที่มีอรรถัญญาตาจะมีความชัดเจนในเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการเสมอ พวกเขาจะตั้งคำถามกับตนเองและทีมงานอยู่เสมอว่า "เราทำสิ่งนี้ไปเพื่ออะไร" หรือ "ผลลัพธ์สุดท้ายที่เราต้องการเห็นคืออะไร" คุณสมบัติภายในข้อนี้คือที่มาของ "ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์" (Visionary Leadership) ที่แท้จริง เพราะวิสัยทัศน์ที่ทรงพลังไม่ได้เกิดจากจินตนาการที่เลื่อนลอย แต่เกิดจากความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในคุณค่าและประโยชน์สุขที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเมื่อบรรลุเป้าหมายนั้น 3) อัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตน นี่คือหลักการที่ว่าด้วย "ความตระหนักรู้ในตนเอง" (Self-Awareness) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ (จิราภรณ์ สรรพอาษา และคณะ, 2565) ผู้นำที่มีอัตตัญญาตาจะรู้จักตนเองตามความเป็นจริง ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ, จุดแข็ง, จุดอ่อน, รวมถึงสภาพจิตใจและอคติที่อาจมีอยู่ภายในตนเอง ความรู้จักตนเองนี้ทำให้ผู้นำมีความอ่อนน้อมถ่อมตน, เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง, และกล้ายอมรับเมื่อทำผิดพลาด คุณสมบัติภายในข้อนี้เป็นรากฐานของความน่าเชื่อถือ (Authenticity) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความไว้วางใจจากผู้ตาม 4) มัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หลักข้อนี้คือปัญญาในการรู้จัก "ความพอดี" หรือ "ความสมดุล" (พระครูสังฆรักษ์สามารถ อภิปัญญา และคณะ, 2567) ผู้นำที่มีมัตตัญญาตาจะรู้จักประมาณตนในการทำงาน, การใช้ทรัพยากร, และการบริหารเวลา ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง เช่น ไม่ทำงานหนักจนเกินกำลัง (Burnout) หรือไม่ปล่อยปละละเลยจนงานเสียหาย ในการบริหารองค์กร พวกเขาจะรู้จักจัดสรรงบประมาณและกำลังคนอย่างสมเหตุสมผลและเกิดประโยชน์สูงสุด คุณสมบัติภายในข้อนี้เปรียบเสมือน "ระบบภูมิคุ้มกัน" ขององค์กร ที่ช่วยป้องกันไม่ให้นำตัดสินใจทำโครงการที่เกินตัว หรือใช้ทรัพยากรไปในทางที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง 5) กาลัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักกาล คือปัญญาในการรู้จัก "กาลเทศะ" หรือ "จังหวะเวลา" ที่เหมาะสมในการกระทำการต่างๆ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2563) ผู้นำที่มีกาลัญญาตาจะรู้ว่าเมื่อใดควรพูด, เมื่อใดควรนิ่ง, เมื่อใดควรลงมือทำ, เมื่อใดควรรอ, และเมื่อใดควรหยุด การตัดสินใจที่ถูกต้องแต่ผิดเวลา อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวได้เช่นกัน ในการนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องรู้จักจังหวะในการสื่อสาร, การเปิดตัวโครงการใหม่, หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงาน คุณสมบัติภายในข้อนี้จึงเป็นที่มาของความเป็นนักกลยุทธ์ที่มีสายตาแหลมคม สามารถนำพาองค์กรให้เคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่นและถูกจังหวะ 6) ปริสัญญญาตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน หลักข้อนี้คือความสามารถใน

การรู้จักและเข้าใจ "บริษัท" หรือ "ชุมชน" ที่ตนเป็นส่วนหนึ่งอยู่ (ปัญญา วชิรพงศ์, 2565) ผู้นำที่มีปรีชาญาณ จะเข้าใจพลวัต (Dynamics), วัฒนธรรมองค์กร, ประเพณีปฏิบัติ, และความคิดความเชื่อของผู้คนในองค์กรของตน พวกเขาจะรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไรเมื่ออยู่ท่ามกลางคนกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความสามัคคี คุณสมบัติภายในข้อนี้ทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่สร้างความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร และ

7) ปุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หลักการข้อสุดท้ายคือปัญญาในการรู้จักและเข้าใจ "ความแตกต่างระหว่างบุคคล" (พระมหาสมพงษ์ คุณากโร และคณะ, 2566) ผู้นำที่มีปุคคลัญญตาจะมองเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีอุปนิสัย ความถนัด ศักยภาพ และความต้องการที่แตกต่างกัน พวกเขาจะไม่ใช้ไม้บรรทัดอันเดียวในการบริหารคนทุกคน แต่จะสามารถมอบหมายงาน, สอนงาน, และให้กำลังใจได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล (Personalized Approach) คุณสมบัติภายในข้อนี้คือรากฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงประสิทธิภาพ (Effective Talent Management) ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและดึงศักยภาพสูงสุดของแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดย หลักสัปปุริสธรรมทั้ง 7 ประการนี้ มิใช่เป็นเพียงรายการของคุณธรรมที่แยกส่วนกัน แต่เป็นองค์ประกอบของปัญญาที่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง "แกนกลางที่มั่นคง" ให้กับผู้นำ เป็นคุณสมบัติภายในที่ทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจความจริงรอบด้าน และเป็นฐานสำคัญที่จะทำให้การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำภายนอกเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

### เส้นทางเดินทาง "จากสัปปุริษสู่นำนวัตกรรม"

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของแนวคิดทั้งสองข้างต้น ส่วนนี้จะนำเสนอการสังเคราะห์เชิงบูรณาการเพื่อแสดงให้เห็นถึง "เส้นทางเดินทาง" จากการบ่มเพาะคุณธรรมภายในของ "สัปปุริษ" สู่ออกแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอกของ "ผู้นำนวัตกรรม" โดยมีวิทยานิพนธ์หลักว่า คุณธรรมตามหลักสัปปุริสธรรมมิใช่เป็นเพียงคุณสมบัติเสริม แต่เป็น "เงื่อนไขตั้งต้น" (Prerequisites) ที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่แท้จริงและยั่งยืน องค์กรที่พยายามสร้างผู้นำนวัตกรรมโดยละเลยการพัฒนารากฐานภายใน ก็เปรียบเสมือนการสร้างอาคารสูงบนดินที่ไม่มั่นคง ย่อมมีความเสี่ยงที่จะพังทลายลงเมื่อเผชิญกับวิกฤตหรือความท้าทายที่ซับซ้อนเส้นทางเดินทางนี้เริ่มต้นจากการวางรากฐานภายในที่มั่นคงด้วยคุณธรรม 7 ประการ ซึ่งจะแสดงออกและแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมผู้นำนวัตกรรมที่ทรงพลังในเวลาต่อมา ดังนี้

1. จากปัญญาในการรู้จักเหตุและผล (อัมมัญญตาและอัตถัญญตา) สู่อการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย ปัญญาในการมองเห็นความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัย (อัมมัญญตา) และความเข้าใจในเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่แท้จริง (อัตถัญญตา) คือรากฐานสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่มีพลัง ผู้นำที่ขาดคุณธรรมสองข้อนี้อาจสร้างวิสัยทัศน์ที่สวยงามแต่เลื่อนลอย หรือมุ่งเน้นนวัตกรรมตามกระแสโดยไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริงของ

องค์กร แต่ผู้นำที่มี "ปัญญาเห็นธรรม" นี้ จะสามารถสังเคราะห์ข้อมูลรอบด้านเพื่อกำหนด "เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง" (Why) และสื่อสาร "เป้าหมายที่มีคุณค่า" (Purpose) ได้อย่างชัดเจน (Sinek, 2011, as cited in Al-Husseini & El-Beltagi, 2022) คุณธรรมภายในสองข้อนี้จึงแสดงออกผ่าน การกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Vision) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงหัวใจของทีมงานให้เห็นเป้าหมายเดียวกันและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

2. จากปัญญาในการรู้จักตน (อัตตัญญูตา) สู่ภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือและเปิดกว้าง ความตระหนักรู้ในตนเองอย่างถ่องแท้ ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และอคติภายใน (อัตตัญญูตา) คือบ่อเกิดของ ความน่าเชื่อถือ (Authenticity) และ ความอ่อนน้อมถ่อมตนทางปัญญา (Intellectual Humility) ผู้นำที่รู้จักตนเองจะไม่ยึดติดกับความคิดของตนเป็นใหญ่ แต่จะเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้ายอมรับเมื่อตนเองไม่มีคำตอบ (Krumrei-Mancuso et al., 2023) พฤติกรรมนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างนวัตกรรม เพราะเป็นการส่งสัญญาณให้ทีมงานรู้สึกปลอดภัยที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่อาจท้าทายสถานะเดิม คุณธรรมข้อนี้จึงแสดงออกผ่านการสร้าง วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและมีความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการยืนยันจากงานวิจัยจำนวนมากว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่ทำให้ทีมสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Newman et al., 2021)

3. จากปัญญาในการรู้จักประมาณและกาล (มัตตัญญูตาและกาลัญญูตา) สู่การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมย่อมหนีไม่พ้นความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ผู้นำที่ขาดปัญญาในการรู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) อาจนำองค์กรไปสู่ความเสี่ยงที่เกินตัว ในขณะที่ผู้นำที่ขาดการรู้จักกาล (กาลัญญูตา) อาจลงมือเร็วหรือช้าเกินไปจนเสียโอกาส คุณธรรมสองข้อนี้เมื่อทำงานร่วมกันจะหล่อหลอมให้ผู้นำมี วิจารณญาณเชิงกลยุทธ์ (Strategic Judgment) (พระครูสังฆรักษ์สามารถ อภิปัญญา และคณะ, 2567) พวกเขาจะสามารถประเมินได้ว่าความเสี่ยงระดับใดที่ "พอประมาณ" และคุ้มค่าที่จะทดลอง และ "จังหวะเวลา" ใดที่เหมาะสมที่สุดในการเปิดตัวโครงการใหม่ คุณธรรมภายในสองข้อนี้จึงแสดงออกผ่าน การบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk-Taking) และ ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน (Agility) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถทดลองเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่สร้างความเสียหายรุนแรง

4. จากปัญญาในการรู้จักชุมชนและบุคคล (ปริสัญญูตาและบุคคลัญญูตา) สู่การเสริมพลังและสร้างความไว้วางใจ รากฐานสุดท้ายคือปัญญาในการเข้าใจพลวัตขององค์กร (ปริสัญญูตา) และความแตกต่างของคนแต่ละคน (บุคคลัญญูตา) ผู้นำที่มีคุณธรรมสองข้อนี้จะเข้าใจดีว่านวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากคนคนเดียว แต่เกิดจากพลังของทีม (ปัญญา วชิรพงศ์, 2565) พวกเขาจะสามารถสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญคือสามารถ มอบหมายงานและเสริมพลัง (Empowerment) ให้กับคนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง การกระทำเช่นนี้คือการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจขั้นสูงสุด ซึ่งจะได้รับการตอบสนองกลับมาเป็นความผูกพันและความทุ่มเทของทีมงาน คุณธรรมสองข้อนี้จึงเป็นที่มาของ

การสร้างทีมเวิร์คที่แข็งแกร่งและมีพลังร่วม (Collaborative Synergy) ซึ่งเป็นเครื่องยนต์ที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เดินหน้าไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง

## ความรู้จากการศึกษา

เส้นทางการพัฒนาจากคุณธรรมภายในสู่พฤติกรรมการนำภายนอก ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพที่ชัดเจนได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

### เส้นทางการเดินทางจากสัปปุรุษสู่ผู้นำนวัตกรรม

ขั้นที่ 1 จุดเริ่มต้น รากฐานภายใน "ความเป็นสัปปุรุษ"

การสร้างแกนกลางที่มั่นคงของผู้นำด้วยคุณสมบัติเชิงปัญญาจาก หลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ ได้แก่ การรู้จักเหตุ (อัมมัญญาตา) การรู้จักผล (อิตถัญญาตา) การรู้จักตน (อิตถัญญาตา) การรู้จักประมาณ (มัตตัญญาตา) การรู้จักกาล (กาลัญญาตา) การรู้จักชุมชน (ปริสญญาตา) การรู้จักบุคคล (ปุคคลัญญาตา)

ขั้นที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนผ่าน การแปรคุณธรรมสู่พฤติกรรมผู้นำนวัตกรรม

คุณธรรมภายในแต่ละข้อจะแสดงออกและแปรเปลี่ยน มาเป็นพฤติกรรมผู้นำนวัตกรรมที่มองเห็นได้ชัดเจน เป็นสะพานที่เชื่อมระหว่างความเป็นคนดีภายในสู่การเป็นผู้นำที่เก่งภายนอก

- 1) ปัญญาในการรู้จักเหตุและผลผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมายและสร้างแรงบันดาลใจ
- 2) ปัญญาในการรู้จักตนผ่านการเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือและสร้างวัฒนธรรมที่ปลอดภัยทางจิตใจ
- 3) ปัญญาในการรู้จักประมาณและกาลผ่านการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน
- 4) ปัญญาในการรู้จักชุมชนและบุคคลผ่านการเสริมพลังให้ทีมงานและการสร้างทีมเวิร์คที่แข็งแกร่ง

ขั้นที่ 3 เป้าหมายปลายทาง ผลลัพธ์ "ผู้นำนวัตกรรมที่ยั่งยืนและมีมนุษยธรรม"

สามารถนำองค์กรไปสู่ นวัตกรรมที่ยั่งยืน และ มีมนุษยธรรม เพราะทุกการกระทำตั้งอยู่บนรากฐานของปัญญาและคุณธรรม สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ได้ภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1: เส้นทาง การเดินทางจากสัปบุรุษสู่นักบุญ

## สรุป

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผ่านการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ การบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด และการเสริมพลังให้ทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ได้เจาะลึกถึงแก่นแท้ของ ความเป็นสัปบุรุษ คือผู้มีปัญญาภายในอันประกอบด้วย หลักสัปบุรุษ 7 ประการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เส้นทาง การเดินทาง จากคุณธรรมภายในสู่พฤติกรรมภายนอกอย่างเป็นระบบ ซึ่งว่าปัญญาในการรู้จักเหตุและผล (ธัมมัญญตาและอัตถัญญตา) นำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย การรู้จักตน (อัตตัญญตา) นำไปสู่ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่และเปิดกว้าง การรู้จักประมาณและกาล (มัตตัญญตาและกาลัญญตา) นำไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และการรู้จักชุมชนและบุคคล (ปริสสัยญตาและบุคคลัญญตา) นำไปสู่การเสริมพลังและสร้างความไว้วางใจ บทความนี้ได้แสดงให้เห็นว่าความเป็นสัปบุรุษคือเงื่อนไขตั้งต้นที่ขาดไม่ได้ของการเป็นผู้นำองค์กรที่ยั่งยืน

## References

- จิราภรณ์ สรรพอาษา, สมชาย วรกีเกษมสกุล, และ อารยา ปานกลาง. (2565). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 7(2), 161-175.
- ปัญญา วชิรพงศ์. (2565). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(46), 405-419.
- พระครูสังฆรักษ์สามารถ อภิปัญญา, บรรจง จันทร์, และ สำราญ เลเคราะห์. (2567). การประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบ้านผือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 7(1), 161-172.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2563). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 38). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- พระมหาสมพงษ์ คุณาโร, อภิญา โปรงใจ, และ ธนรัฐ สะอาดเอี่ยม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 6(2), 527-540.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). *อนาคตการศึกษาไทย Learning in the 21<sup>st</sup> Century*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- ศศิกันต์ สุวรรณประทีป. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 28(2), 218-230.
- Abubakar, A. M., El-Kafafi, S., & El-Gohary, H. (2022). The impact of authentic leadership on innovation in higher education: The mediating role of psychological safety. *Journal of Management Development*, 41(2), 70-87.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., & Umrani, W. A. (2020). The role of intrinsic motivation in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 153-165.
- Al-Husseini, S., & El-Beltagi, I. (2022). The influence of knowledge sharing and absorptive capacity on innovation: The role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2545-2567.

- Crossan, M., Reno, M., & Anvari, F. (2022). Leader character and innovation. In D. S. R. D. De-Luri, C. C. & C. C. M. M. (Eds.), *The future of leadership: A volume in the ILA building leadership bridges series* (pp. 147–160). Emerald Publishing Limited.
- Frazier, M. L., Tu, Y., & Tekleab, A. G. (2021). The inclusion of all: A review of the effects of leadership on psychological safety and the mediating role of organizational justice. *Human Resource Management Review, 31*(3), 100786.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., & Gumus, E. (2021). The role of school principals in fostering a culture of innovation. *International Journal of Educational Leadership and Management, 9*(2), 114–138.
- Kalogeropoulos, P., Koustelios, A., & Papageorgiou, E. (2021). Leadership style, employee empowerment and self-efficacy in educational settings. *International Journal of Social Science and Human Research, 4*(8), 1959–1968.
- Krumrei-Mancuso, E. J., Haggard, M. C., & Rowell, C. N. (2023). Links between intellectual humility and shared leadership in student groups. *The Journal of Positive Psychology, 18*(3), 391-404.
- Li, M., Liu, Y., & Liu, Y. (2021). How inclusive leadership promotes employee innovative behavior: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy. *Journal of Management & Organization, 27*(6), 1133–1151.
- Newman, A., Round, H., & Miao, Q. (2021). The impact of authentic leadership on follower psychological safety and innovation: A two-study investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(4), 834-857.
- Okanga, B., & Drotski, A. (2023). Principals' innovative leadership and school effectiveness: The mediating role of school culture. *South African Journal of Education, 43*(1), 1-11.
- Paniagua, A., & Istance, D. (2021). *Teachers as designers of learning environments: The importance of innovative pedagogies*. OECD Publishing.
- Phramaha Surasak Prajantasen, & Keawploy, W. (2022). Buddhist leadership of school administrators affecting the participation of teachers. *Journal of MCU Social Science, 11*(2), 154–165.

- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2021). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal* (2nd ed.). University of California Press.
- Schwab, K., & Samans, R. (2021). *The great narrative for a better future*. Forum Publishing.
- Serdyukov, P. (2022). The role of school leadership in educational innovation. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 14(3), 583–598.
- Škerlavaj, M., Su, C., & Yang, Z. (2022). A contingency model of leadership and creativity: The role of leader's regulatory focus and follower's promotion focus and creative self-efficacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 109-137.
- Slatten, T., & Mutonyi, B. R. (2022). The influence of innovative leadership on employees' innovative behavior: The mediating role of an innovative climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(3), 570-593.