

## อิทธิบาท 4: กุญแจสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21

### The Four Iddhipada: A Key to the Success of Educational Administrators in the 21<sup>st</sup> Century

อรอนงค์ ภูมิพงศ์ไทย

Onanong Poompongthai

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
Graduate Student, M.Ed. (Educational Administration), Songkhla Rajabhat University

ศรุตติพงษ์ ภูวพัชรวรานนท์

Saruthipong Bhuwatvaranon

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
Lecturer, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

มูจลินทร์ ผลกล้า

Mudchalin Pholkla

อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา  
Lecturer, Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University  
Corresponding Author E-mail: onanong.poompong@gmail.com

Received: 2025-10-25 Revised: 2025-12-08 Accepted: 2025-12-17

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา “อิทธิบาท 4” ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของหลักธรรมกับทักษะของผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เขียนได้ค้นพบองค์ความรู้ คือ “โมเดลเชิงบูรณาการอิทธิบาท 4 สู่วิธีปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนและหล่อเลี้ยงทักษะการบริหารสมัยใหม่ โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ ฉันทะ เป็นพลังขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และนวัตกรรม, วิริยะ เป็นพลังแห่งความมุ่งมั่นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและฝึกฝนทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล, จิตตะ เป็นรากฐานให้เกิด

สติและจริยธรรมในการสื่อสารและ วิมังสา เป็นปัญญาหลักในการสนับสนุนการคิดวิเคราะห์ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป โมเดลนี้ยืนยันว่า อิทธิบาท 4 คือ พลังภายใน ที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับทักษะเชิงประจักษ์ภายนอก หากผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นและนำอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ จะสามารถนำพองค์กรการศึกษาไปสู่ความสำเร็จและตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทั้งด้านผลผลิต (Productivity) และด้านคุณธรรม (Integrity) ไปพร้อมกัน

**คำสำคัญ:** อิทธิบาท 4, ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

### Abstract

This academic article aims to study and analyze the application of the Buddhist principle “Iddhipada IV” in the development of educational administrators in the 21<sup>st</sup> century. The study explores the alignment between the characteristics of this principle and the competencies required of administrators in an era of constant change. The author proposes a new conceptual framework called the “Integrated Iddhipada 4 Model for the Success of Educational Administrators in the 21<sup>st</sup> Century.” This model demonstrates that Iddhipada 4 serves as a driving and sustaining mechanism for modern management skills, consisting of four key dimensions: Chanda (Aspiration): the driving force behind vision and innovation, Viriya (Effort): the determination to manage change and develop digital technology skills, Citta (Mindfulness): the foundation of ethical communication and conscious leadership, and Vimamsa (Wisdom): the analytical power that supports systematic evaluation and reflective practice.

In conclusion, this model confirms that the Four Bases of Success (Iddhipāda 4) serve as an essential inner driving force that significantly enhances the sustainability of external skills. When educational administrators embrace and apply Iddhipāda 4, they can effectively lead their institutions toward success while addressing the complex challenges of the 21st century. This integration fosters both productivity and integrity, leading to sustainable leadership and holistic success.

**Keywords:** Iddhipāda 4, School Administrator Success, 21<sup>st</sup> Century

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรมเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับสังคมยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (บุญช่วย ศิริเกษและศิษณพงศ์ ศรีจันทร์, 2566 : 17) ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสาร ความสัมพันธ์กับชุมชน และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่องค์กรนวัตกรรม (McQuillan et al., 2025: 3) พร้อมทั้งต้องมีคุณธรรมในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนในองค์กร (Brown & Treviño, 2006) ตลอดจนมีทักษะการคิดเชิงระบบและการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Fullan, 2021)

จากทักษะและบทบาทดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มิได้ต้องการเพียงความสามารถเชิงเทคนิคหรือเชิงบริหารเท่านั้น หากแต่ยังต้องมี “กรอบพลังภายใน” ที่ช่วยหล่อหลอมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความซับซ้อนของโลกยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและนวัตกรรม ภาวะผู้นำด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำด้านการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นทิศทางสำคัญของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พลังภายในดังกล่าวสามารถอธิบายได้อย่างเป็นระบบผ่านหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ “อิทธิบาท 4” ซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานรากของแรงจูงใจ ความเพียร ความรับผิดชอบ และปัญญาในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ในมิติทางพระพุทธศาสนา หลักธรรม “อิทธิบาท 4” ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ถือเป็นหลักแห่งความสำเร็จในกิจการทั้งปวง (พระโฆสิต, 2565 : 40) การประยุกต์หลักนี้ในการบริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้บริหารมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (ฉันทะ) มีความเพียรไม่ย่อท้อ (วิริยะ) มีสมาธิและความรับผิดชอบ (จิตตะ) และมีปัญญาใคร่ครวญปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (วิมังสา) (สุวัชชัย มงคลธงและเผด็จ จงสกุลศิริ, 2566 : 86) ซึ่งส่งผลให้การบริหารทั้ง 4 ด้าน งานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานทั่วไป มีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (สุวัชชัย มงคลธงและเผด็จ จงสกุลศิริ, 2566 : 105) อีกทั้งยังเอื้อต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต (บุญช่วย ศิริเกษและศิษณพงศ์ ศรีจันทร์, 2566 : 16)

ดังนั้น บทความนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพสอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการสร้างโมเดลเชิงบูรณาการระหว่างหลักธรรมกับทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ คุณธรรม และความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

## หลักธรรมอิทธิบาท 4

ความหมายของหลักธรรมอิทธิบาท 4 มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “อิทธิบาท 4” ไว้ในลักษณะต่างๆด้วยกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (2546 : 213) ให้ความหมาย คำว่า “อิทธิบาท ๔” หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ซึ่งประกอบด้วย 1. ฉันทะ (ความพอใจ) ความต้องการและใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป 2. วิริยะ (ความเพียร) ความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อุตทน ไม่ท้อถอย 3. จิตตะ (ความคิด) การตั้งจิตรับรู้และเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งที่ทำ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านและ 4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง) การใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ หาเหตุผล ตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน มีการวางแผน วัตถุประสงค์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

พระสุทธิพงษ์ สุเมธโส (งอกลาภ, 2561 : 19) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท 4 คือ หนทางหรือแนวทางที่จะนำเราไปสู่ความสำเร็จ มี 4 ประการ คือ ฉันทะ(ความพอใจหรือรักในการทำงานที่ทำอยู่) วิริยะ(ความเพียรหรือมีความขยันหมั่นเพียรในสิ่งที่ทำอยู่) จิตตะ(ความใส่ใจหรือการรับรู้ในงานที่ตนเองทำอยู่ ไม่สนใจสิ่งอื่นใดนอกจากงานที่กำลังทำ) และวิมังสา(การไตร่ตรองหรือการใช้ปัญญาในการทบทวน ตรวจสอบ พิจารณางานที่ทำอยู่ว่ามีข้อผิดพลาด บกพร่องตรงไหนหรือไม่ หากมีก็ควรปรับปรุงและแก้ไข)

ยุพดี เพ็ชรสมัย (2565 : 54) กล่าวถึง อิทธิบาท 4 ไว้ว่า การทำงานคือการใช้หลักอิทธิบาท 4 อันมี 1) ใจรักงาน 2) มีความพากเพียรในงาน 3) ใจจดจ่ออยู่กับงานและ 4) การวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างสรรค์พัฒนานั้นเอง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขและเจริญยิ่งขึ้นไป

พระโฆสิต โฆสิตธมโม (2565 : 44-45) กล่าวถึง “อิทธิบาท 4” ไว้ว่า เป็นแนวทางสู่ความสำเร็จที่ประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ 4 ประการ คือ 1. ฉันทะ: ความรัก ความพอใจ และความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. วิริยะ: ความเพียรพยายาม ความตั้งใจแน่วแน่ และความอุตทนในการทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 3. จิตตะ: การจดจ่อ เอาใจใส่ และทุ่มเทกับสิ่งที่ทำอย่างเต็มที่ ไม่วอกแวกหรือขาดสมาธิและ 4. วิมังสา: การใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญอย่างรอบคอบ มีการวางแผน ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ความหมายของหลักธรรมอิทธิบาท 4 ผู้เขียนพบว่า อิทธิบาท 4 คือ ธรรมอันเป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ฉันทะ (ใจรักและปรารถนาทำสิ่งนั้นให้ดียิ่งขึ้น), วิริยะ (ความเพียรพยายาม อุตทน ไม่ท้อถอย), จิตตะ (ความตั้งใจมั่น สติ และความรับผิดชอบ) และ วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง)

## ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในลักษณะต่างๆด้วยกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุงพ.ศ. 2545 : 2) ให้ความหมาย คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

สุภภาวดี สอนกลาง (2565 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายในการที่ใช้ ความรู้ความสามารถของตนนำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผน และนโยบายที่ได้วางไว้ ให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้บริหารจะต้องกลไกในการบริหารงานของสถานศึกษา และเป็นผู้นำที่มีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาามีความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญต่อสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่กำหนดแนวทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของสถานศึกษา

บุญช่วย ศิริเกษ (2566 : 22) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา อธิการบดี เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ผู้นำ หรือหัวหน้าและเป็นผู้บังคับบัญชาของครูและบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ

จากการวิเคราะห์ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เขียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีประสิทธิภาพ โดยเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมายในการ กำหนดทิศทาง วางแผน และขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ และภาวะผู้นำ ในการบริหารบุคลากรและทรัพยากรให้เกิดผลสูงสุด ทั้งยังทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้พัฒนา และผู้สร้างความเจริญก้าวหน้า ให้แก่องค์กร ซึ่งความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของสถานศึกษา

## ทักษะการบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21

อมรรัตน์ เตชะนอก (2563: 372) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้หลักและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม, ทักษะชีวิตและอาชีพและทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี) โดยผู้บริหารต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ, คิดค้นยุทธศาสตร์ใหม่, สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์, พร้อมทั้งผลักดันให้ครูปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ทันสมัย, สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี, และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะเทียบเท่ามาตรฐานสากลและสามารถใช้ชีวิตในสังคมโลกได้อย่างมีความสุขและมั่นคง

บุญช่วย ศิริเกษ (2565 : 22-24) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจาก สมรรถนะ (บทบาท คุณลักษณะ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม) ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกด้าน รวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มาจาก การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็น ผู้บริหารแห่งยุคศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารมืออาชีพเท่านั้น

พิกุล นามสูง (2565: 37) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสู่เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารสู่ความสำเร็จ คือ การจัดการความรู้ในองค์กร พัฒนาความรู้และสร้างนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา การทำงานที่มีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายในการทำงานที่เข้มแข็งและยั่งยืน

## การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4

วีระพงษ์ พรองตอง (2565 : 1964-1967) ได้นำเสนอผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามหลักอิทธิบาท 4” ในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เขต 9 โดยระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพควรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพ (เช่น การบริหารจัดการ, หลักสูตร, การใช้เทคโนโลยี), สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์, ภาวะผู้นำ, การบริหารความเสี่ยง), จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ (เช่น ยึดมั่นจรรยาบรรณ, พัฒนาตนเองต่อเนื่อง, บริหารตามหลักธรรมาภิบาล) และ บุคลิกภาพ (ทางกาย ทางใจ และการปรับตัว)

สุวิชัย มงคลธง (2566 : 105) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลัก อิทธิบาท 4 ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาการบริหารงานหลักทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ, บุคคล, งบประมาณ, ทั่วไป) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ (รักงาน), วิริยะ (เพียรพยายาม), จิตตะ (เอาใจใส่) และวิมังสา (ใช้ปัญญาพิจารณา) การนำหลักอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพเป็นไปตามกรอบกฎหมาย และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

กรณิศ สุวรรณไตรย์ (2567 : 720-721) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลัก อิทธิบาท 4 ในการบริหารช่วยให้สถานศึกษามีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารควรใช้ฉันทะเพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือ, ใช้วิริยะเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริม

การเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม, ใช้จิตตะเพื่อมุ่งมั่นรับผิดชอบและติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และใช้วิมิงสาเพื่อตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานข้อมูลและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปรับตัวแก้ไข้ปัญหา

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลพบว่าได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นตารางสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	พฤทธา สุขพันธ์ (2565)	พิบูล นามสูง (2565)	อมรรัตน์ เตชะนอก (2563)	บุญช่วย ศิริเกษ (2566)	ยุพดี เพ็ชรสมัย (2565)	วีระพงษ์ ประทอง (2565)	วันชพร บุญวงศ์ (2568)	สุวิภาดี ชินวงศ์ (2566)	สุพัชรา ผลประสาท (2566)	วิภากรณ์ นระแสน (2565)	ความถี่
1. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	7
2. ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล	✓					✓					2
3. ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	8
4. ทักษะในการจัดการองค์กร	✓					✓				✓	3
5. ทักษะการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	✓					✓					2
6. ทักษะการจัดการเรียนการสอน	✓			✓		✓					3
7. ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล	✓									✓	2
8. ทักษะในการพัฒนาบุคลากร	✓							✓			2
9. ทักษะในการวิจัย ประเมินและการวางแผนการศึกษา	✓										1
10. ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ	✓				✓	✓	✓			✓	5
11. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
12. ทักษะทางเทคโนโลยี การใช้ดิจิทัล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	พฤษภา สุขพันธ์ (2565)	พิภล นานสูง (2565)	อมรรัตน์ เตชะนอก (2563)	บุญช่วย ศิริเกษ (2566)	ยุพดี เพ็ชรสมัย (2565)	วีระพงษ์ บรองตอง (2565)	วันชพร บุญวงศ์ (2568)	สุวิลาดี ชินวงศ์ (2566)	สุพิตรา ผลประสาธ (2566)	วริศรณัฏฐ์ นระแสน (2565)	ความถี่
13. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		✓			✓					✓	3
14. ทักษะการทำงานเป็นทีม							✓		✓	✓	3
15. ทักษะด้านการแก้ปัญหา								✓	✓	✓	3
16. ทักษะด้านการตัดสินใจ								✓		✓	2
17. ทักษะการรับรู้										✓	1

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรซึ่งเป็นทักษะความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ตัวแปรซึ่งเป็นทักษะความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่จำเป็นมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทักษะทางเทคโนโลยี การใช้ดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งมีค่าความถี่ เท่ากับ 9
2. ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ซึ่งมีค่าความถี่ เท่ากับ 8
3. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าความถี่ เท่ากับ 7
4. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีค่าความถี่ เท่ากับ 7
5. ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีค่าความถี่ เท่ากับ 5

## องค์ความรู้ที่ค้นพบ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่ซับซ้อนและหลากหลายแต่ทักษะเหล่านี้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีหลักธรรมเป็นพลังขับเคลื่อนภายใน เช่น การยึดหลักธรรมอิทธิบาท 4 หลักธรรมนี้ทำหน้าที่เป็นรากฐานทางปัญญาและจิตใจที่หล่อเลี้ยงให้ทักษะภายนอกทั้งหมดของผู้บริหารแปรเปลี่ยนเป็นผลสัมฤทธิ์

อย่างแท้จริง ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้ที่สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 พบว่าทักษะที่ถูกเน้นย้ำมากที่สุด สามารถนำมาประยุกต์และพัฒนาได้อย่างทรงพลังด้วยอิทธิบาท 4 แต่ละข้อ ดังนี้

1. ฉันทะ (Chanda): กุญแจสู่การสร้างวิสัยทัศน์และนวัตกรรม

ฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในงานอย่างแท้จริง เป็นแรงปรารถนาที่จะพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าและมีคุณภาพสูง ทักษะที่ถูกขับเคลื่อนด้วยฉันทะ ได้แก่ 1. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งฉันทะเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ ที่สร้างสรรค์เพราะความรักในงานทำให้ผู้บริหารมองเห็นศักยภาพที่ซ่อนอยู่และกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างกระตือรือร้นและ 2. ทักษะทางเทคโนโลยี การใช้ดิจิทัล ความใฝ่ดีด้วยฉันทะทำให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ นวัตกรรมดิจิทัล และไม่มองเทคโนโลยีเป็นภาระแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้งานบริหารและการสอนบรรลุผลดียิ่งขึ้น

2. วิริยะ (Viriya): กุญแจสู่การจัดการการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่น

วิริยะ คือ ความเพียรพยายามไม่ท้อถอย ความมานะอดทน ทักษะที่ต้องอาศัยวิริยะอย่างสูงเพื่อเอาชนะความท้าทายในยุค Digital Disruption ได้แก่ 1. ทักษะทางเทคโนโลยี การใช้ดิจิทัล การนำพาองค์กรสู่ยุคดิจิทัลสมัยใหม่เชิงรุกต่อต้านและความยากลำบาก วิริยะ จึงจำเป็นในการฝึกฝนทักษะดิจิทัลใหม่ ๆ และขับเคลื่อนนโยบายการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและอดทน

3. จิตตะ (Citta): กุญแจสู่การสื่อสารที่มีคุณภาพและจริยธรรม

จิตตะ คือ ความตั้งใจมั่น เอาใจใส่ไม่ปล่อยปละละเลย รวมถึงการมีสติอยู่กับภารกิจหลัก จิตตะ จึงเป็นรากฐานของการบริหารที่มีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม 1. ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ จิตตะ ทำให้ผู้บริหารมีสติ และความตั้งใจในการสื่อสารอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพและเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การจดจ่อในการสร้างเครือข่ายนี้จะนำไปสู่ความร่วมมือที่ยั่งยืน 2. ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ทำให้ผู้บริหารยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ในการตัดสินใจทุกครั้งซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในองค์กร

4. วิมังสา (Vimamsa): กุญแจสู่การคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้

วิมังสา คือการใช้ปัญญาไตร่ตรอง การใคร่ครวญ การตรวจสอบเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Evidence-based Decision Making ของผู้บริหารยุคใหม่ คือ 1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการยึดหลักวิมังสา ในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและประเมินสถานการณ์จะทำได้อย่างแม่นยำ ก่อนที่จะนำไปสู่การหาทางออกที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรม 2. ทักษะทางเทคโนโลยี การใช้ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต้องอาศัย วิมังสา ในการประเมินผลกระทบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจริง ไม่ใช่แค่การตามกระแส

โดยสรุปเป็นรูปแบบ (Model) โมเดลเชิงบูรณาการอิทธิบาท 4 สู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามลำดับขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

อภิธาน 4: คุณค่าสู่ความสำเร็จของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21



ภาพที่ 1 เมเดลเชิงบูรณาการอภิธาน 4 สู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

**สรุป**

จากการศึกษาหลักธรรมอภิธาน 4 กับความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ความสำเร็จของผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการหลักธรรมอภิธาน 4 ให้เป็นกรอบความคิดภายในที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ รวมถึงค่านิยมและจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้บริหารต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง บริหารเชิงกลยุทธ์ผ่านการจัดการความรู้ และการวิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเชิงกลไกของอภิธาน 4 พบว่า หลักธรรมแต่ละองค์ประกอบมีจุดเด่นในการส่งเสริมความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน ดังนี้

1. ฉันทะ (ความพอใจในการทำงาน) เป็นพลังแห่งแรงบันดาลใจที่นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ทำให้ผู้บริหารกล้าคิด กล้าปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. วิริยะ (ความเพียรพยายาม) เป็นพลังแห่งความมุ่งมั่นที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ

ขับเคลื่อนการจัดการเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรได้อย่างไม่ย่อท้อ

3. จิตตะ (ความตั้งใจมั่นและใส่ใจในงาน) เป็นฐานของการบริหารองค์กรและการสื่อสารอย่างมีสติ มีความรับผิดชอบ และยึดหลักจริยธรรม ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร

4. วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง) เป็นพลังแห่งการคิดวิเคราะห์ การประเมินผล และการตัดสินใจเชิงเหตุผล ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ความสำเร็จของผู้บริหารยุคใหม่จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการใช้หลักอภิปาธ 4 เสริมสร้างทักษะเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน ทั้งด้าน วิชาการ (ผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนสูงขึ้น), ด้านองค์กร (พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) และด้านภาวะผู้นำ (เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมและมีจริยธรรมที่ได้รับการยอมรับ)

## ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการบูรณาการหลักอภิปาธ 4 เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะช่วยยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควร ส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความกล้าในการคิดค้นสิ่งใหม่และนวัตกรรม โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเน้นความร่วมมือ ซึ่งบุคลากรสามารถรับผิดชอบร่วมกัน เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปรับปรุงแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารควรใช้ หลักอภิปาธ 4 ในการกำหนดนโยบาย จัดโครงการ และกิจกรรม เพื่อลดความขัดแย้งและมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

## บรรณานุกรม

กรณิศ สุวรรณไตรย์. (2567). หลักอภิปาธ 4: หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา สรรถณะสูง. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 11(2), 714–722.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

- บุญช่วย ศิริเกษ, & ชัชฌพงษ์ ศรีจันทร์. (2566). การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการจินตาสี*, 1(1), 15–32.
- พระโฆสิต โฆสิตธมโม. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ. *วารสารธรรมวัตร*, 3(1), 39–47.
- พระธรรมปิฎก. (2552). *อิทธิบาท 4: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ*. สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระสุทธิพงษ์ สุเมธโส (งอกกลาง). (2561). การบริหารสถานศึกษายุค 4.0 ตามหลักอิทธิบาท 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พลุฑา สุขพันธ์. (2565). *ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิกุล นามสูง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารนวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), 1–15.
- วันชพร บุญวงศ์. (2568). การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักอิทธิบาท 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษานบพิดำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต).
- วีรภรณ์ นระแสน. (2565). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักอิทธิบาท 4 ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 1337–1346.
- วีระพงษ์ ประดอง. (2565). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามหลักอิทธิบาท 4 ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 9. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 85–100.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. บริษัทพิมพ์ดี.
- สุพัตรา ผลประสาท. (2566). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุภาวดี สอนกลาง. (2565). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาศตวรรษที่ 21 โรงเรียนพระ*

- ปรียัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. สุรัสวดี ขึ้นวงศ์. (2566). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุวัชชัย มงคลธง, & เผด็จ จงสกุลศิริ. (2566). การบริหารสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4. *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*, 1(3), 85–101.
- อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. *Journal of Modern Learning Development*, 5(6), 364–372.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- McQuillan, P., Schall-Leckrone, L., Kershner, B., Dunphy, A. N., & Filatov, K. (2025). *Complexity theory and educational leadership in schools: Towards a systems transformation heuristic*. Routledge.