

การบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์ด้วยหลักทศตปิณฑิกสูตรในยุคปัญญาประดิษฐ์ Integrating the Dutiyapapanika Sutta into Strategic Educational Leadership in the AI Era

สาธิต ศรีวรรณ¹, วรกฤต เกื่อนช้าง², ธาณี เกสทอง³

Sathit Sriwanna¹, Worrakrit Thuenchang², Thanee Ketthong³

^{1,2}สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, วิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตนครสวรรค์

³มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, อำเภอเมือง, จังหวัดนครสวรรค์, 60000

^{1,2}Education Program in Buddhist Educational Administration,

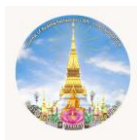
³Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nakhonsawan Buddhist College,
Amphoe Mueang, Nakhonsawan, 60000, Thailand

Received: 2026-05-19; Revised: 2026-06-27; Accepted: 2026-07-22

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้หลักทศตปิณฑิกสูตรภายใต้บริบทความท้าทายในยุคปัญญาประดิษฐ์ การดำเนินเนื้อหาอาศัยวิธีการศึกษาผ่านการวิเคราะห์และอภิปรายเอกสารเชิงลึกจากพระไตรปิฎก อรรถกถา และวรรณกรรมวิชาการร่วมสมัย ผลการศึกษาพบว่า หลักทศตปิณฑิกสูตรซึ่งประกอบด้วยองค์ธรรม 3 ประการ ได้แก่ 1) จักขุมา (ปัญญาเชิงวิสัยทัศน์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี) 2) วิรุโ (ความเชี่ยวชาญและการกำกับสถาปัตยกรรมระบบ) และ 3) นิสสยสัมปันโน (เมตตาธรรมและการสร้างเครือข่ายความไว้วางใจ) สามารถนำมาใช้เป็นแกนหลักในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลควบคู่กับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตอบสนองต่อทักษะจำเป็นในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Conceptual, Technical, และ Human Relation Skills) ตามลำดับ บทความนี้ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดใหม่เรียกว่า "โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงพุทธในยุคปัญญาประดิษฐ์" (Buddhist Strategic AI Management Model: BSAIM) เพื่อหล่อหลอมและยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่บทบาท "ผู้อำนวยวยการปัญญาดิจิทัล" (Digital Wisdom Orchestrator) ที่สามารถผสานประสิทธิภาพขั้นสูงของเทคโนโลยีเข้ากับคุณค่าเชิงคุณธรรมและความเป็นมนุษย์ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์, ทศตปิณฑิกสูตร, ยุคปัญญาประดิษฐ์, ผู้อำนวยวยการปัญญาดิจิทัล



Abstract

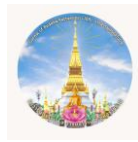
This academic article aims to analyze and synthesize approaches to strategic educational administration by integrating the Dutiyapapanika Sutta within the contextual challenges of the Artificial Intelligence (AI) era. The study is conducted through a critical and comprehensive documentary analysis of the Pali Canon, commentarial literature, and contemporary academic works. The findings reveal that the three core principles of the Dutiyapapanika Sutta—1) Cakkhuma (strategic foresight and ethical vision), 2) Vidhuro (systemic orchestration and management expertise), and 3) Nissayasampanno (human-centered trust and networking)—serve as a foundational framework for developing digital competence alongside ethical leadership. These principles correspond respectively to the Conceptual, Technical, and Human Relation Skills essential for educational leaders in the AI era. This article synthesizes these insights into a novel framework designated as the Buddhist Strategic AI Management Model (BSAIM Model), aiming to transform school administrators into Digital Wisdom Orchestrators. This leadership model effectively balances technological efficiency with ultimate human and ethical values to drive educational organizations forward sustainably in the 21st century.

Keywords: Strategic Educational Leadership, Dutiyapapanika Sutta, the AI Era, Digital Wisdom Orchestrator

บทนำ

ในทศวรรษปัจจุบัน เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ได้ก้าวข้ามจากการเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน ไปสู่การเป็นกลไกหลักที่พลิกโฉมโครงสร้างและการบริหารองค์กรในทุกภาคส่วนอย่างฉับพลัน ข้อมูลจากรายงานของ McKinsey Global Institute (2018) สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถผสมผสาน AI เข้ากับระบบการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่องค์การยูเนสโก (UNESCO, 2019) ได้เน้นย้ำถึงข้อกำหนดเชิงนโยบายระดับสากลว่า การปฏิรูปการศึกษาด้วยเทคโนโลยีจำเป็นต้องตั้งอยู่บนสมดุลระหว่างความก้าวหน้าเชิงนวัตกรรมและความรับผิดชอบด้านจริยธรรม ปรากฏการณ์ดังกล่าวบ่งชี้อย่างเด่นชัดว่า นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ไม่ใช่ทางเลือกเสริมสำหรับสถานศึกษาอีกต่อไป หากแต่เป็นสภาพแวดล้อมบังคับและเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารการศึกษาหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อพิจารณาบริบทของการบริหารการศึกษา (Educational Administration) โดยเฉพาะในระบบการศึกษาไทย จะพบว่ามีความซับซ้อนเชิงโครงสร้างและมิติการทำงานที่หลากหลาย นับตั้งแต่การกระจายอำนาจตามกฎหมายการศึกษาที่ส่งผลให้สถานศึกษาต้องพึ่งพาตนเองในการบริหารจัดการรอบด้าน การบริหารการศึกษาจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงงานประจำวัน หากแต่ผูกโยงกับมิติเชิงสังคม วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความอ่อนตัวขั้นสูง ยิ่งเมื่อถูกเร่งเร้าด้วยกระแสดิจิทัล ภาระหน้าที่ในการหล่อหลอมผู้เรียนและบริหารบุคลากรทางการศึกษาจึงเกิดภาวะตึงตัว เนื่องจากช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีที่ต่างกันขององค์กร



ด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางเพื่ออุดช่องว่างดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่แท้จริงในยุค AI คือความสอดคล้องกันระหว่างแผนงานและโครงสร้างตั้งแนวคิดคลาสสิกของ Chandler (1962) ที่ระบุว่ากลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปพร้อมกัน ในบริบทปัจจุบัน เทคโนโลยีไม่ได้เพียงแค่เข้ามาเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ได้เปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กรไปทั้งระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุค AI จึงเกิดจุดอ่อนแอ่งสำคัญ ในขณะที่ผู้บริหารพยายามใช้ระบบอัจฉริยะเพื่อความรวดเร็วและความแม่นยำเชิงตัวเลข แต่สถานศึกษากลับเสี่ยงต่อการเผชิญหน้ากับภาวะความลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Dehumanization) ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีและปัญหาทางจริยธรรมที่อัลกอริทึมไม่อาจตอบคำถามได้ (Floridi et al., 2018) ประสิทธิภาพเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวจึงไม่อาจเป็นเครื่องการันตีความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษาได้ หากปราศจากเข็มทิศเชิงคุณธรรมเข้ามาเหนี่ยวรั้งและกำกับการใช้เทคโนโลยี

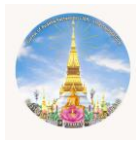
จากช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เรื่องทศพิธราชธรรมที่ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทิกกนิบาต ว่าด้วยองค์ธรรมแห่งความสำเร็จ 3 ประการ คือ จักขุมา วิรุโธ และนิสสยสัมปันโน จึงเป็นมโนทัศน์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบคิดเชิงวิพากษ์เพื่อถ่วงดุลและเติมเต็มการบริหารจัดการในโลกดิจิทัลได้อย่างมีเอกภาพ เนื่องจากเป็นหลักธรรมที่ผสานปัญญาเชิงวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญเชิงระบบ และเมตตาธรรมเชิงมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

บทความวิชาการฉบับนี้ ดำเนินการศึกษาผ่านวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาเชิงลึกจากพระไตรปิฎก อรรถกถา และวรรณกรรมวิชาการร่วมสมัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางของบทความไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อวิเคราะห์หลักทศพิธราชธรรมในมิติขอบข่ายของการบริหารการศึกษา 2) เพื่ออภิปรายและวิพากษ์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ธรรมทั้ง 3 กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทความท้าทายของยุคปัญญาประดิษฐ์ และ 3) เพื่อสังเคราะห์โมเดลบูรณาการเชิงพุทธสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ

1. การบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์

การตีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Educational Management) จำเป็นต้องแยกแยะมิติระหว่างการบริหารการศึกษา และ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ออกจากกัน ในเบื้องต้น เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน กล่าวคือ การบริหารการศึกษา ถือเป็นศาสตร์ที่มีขอบข่ายกว้างขวางและหลากหลายมิติ (Multi-dimensional) ครอบคลุมทั้งระบบนโยบาย การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล งานกิจการผู้เรียน และการสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงระบบเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของมนุษย์เป็นสำคัญ ในขณะที่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีกระบวนการเลือก มุ่งเน้นการมองการณ์ไกล (Futuristic view) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน (Environmental scanning) และการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อสร้างสมรรถนะและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในสภาวะที่เกิดความแปรปรวน ดังนั้น เมื่อนำมิติทั้งสองมาผสานกัน การบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี หากแต่เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางและสร้างคุณค่าเชิงเปรียบเทียบในมิติทางการศึกษา



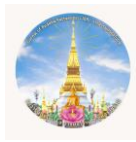
เมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการ นักวิชาการในประเทศมักให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการประเมินผลต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงองค์กร (ยูเรส หลุดพา, 2561; ปาริชาติ คำป้อม, 2566; พินุลทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2559) สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในมิติสากลของ Wheelen and others (2018) ที่ได้ नियามการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่กำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยจำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ซึ่งวางอยู่บนพื้นฐานของการประเมินโอกาสและอุปสรรคภายนอก ควบคู่กับการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เช่นเดียวกับแนวคิดของ Thompson and others (2014) ที่มองกระบวนการนี้เป็นวงจรต่อเนื่อง 5 ขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การวางแผน ไปจนถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบร่วมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ (3) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ (4) การประเมินและควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ข้อจำกัดของทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์กระแสหลักเหล่านี้ มักตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เน้นผลลัพธ์เชิงตัวเลข ประสิทธิภาพสูงสุด และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบตลาดเสรีเป็นหลักซึ่งเมื่อนำมาตัดยอดใช้กับบริบทการบริหารการศึกษา โดยไม่มีการปรับแต่ง ย่อมก่อให้เกิดแรงต้านและแรงบีบคั้นเชิงโครงสร้างภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีความผันผวนสูง การมุ่งเน้นเพียงกระบวนการทางเทคนิคเชิงกลยุทธ์ดังที่ Wheelen (2018) หรือ Thompson (2014) เสนอไว้ อาจไม่เพียงพอที่จะรับมือกับความท้าทายในมิติความรู้สึก ความเป็นธรรม และจริยธรรมของมนุษย์ในองค์กรได้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหากรอบแนวคิดเชิงคุณธรรมเพื่อเข้ามาปรับประยุกต์และเหนี่ยวนำทิศทางของการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของระบบและคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในท้ายที่สุด

2. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารสถานศึกษา

การอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในมิติการบริหาร จัดการศึกษา มิได้มีความหมายเพียงแค่การจัดหาเครื่องมือทางเทคนิคคอมพิวเตอร์เข้ามาทดแทนแรงงานมนุษย์ หากแต่หมายรวมถึง การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์เชิงการจัดการ (Management Paradigm Shift) ที่ผสานระบบอัจฉริยะเข้ากับการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินผลลัพธ์องค์กร เพื่อยกระดับสมรรถนะและความโปร่งใส (สุพัตรา ปากดี, 2566) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมวิชาการร่วมสมัย สามารถจำแนกทักษะและบทบาทสำคัญของ AI ที่มีต่อโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 3 มิติเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

มิติที่ 1 การจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ AI ทำหน้าที่เป็นกลไกยกระดับขีดความสามารถในการรับรู้และการพยากรณ์ของผู้บริหาร ผ่านเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ช่วยให้สถานศึกษาสามารถประมวลผลข้อมูลเชิงลึกที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้เรียน สมรรถนะของครู และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การกำหนดนโยบายและการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์มีความเป็นวิทยาศาสตร์ (Data-driven Decision Making) มากยิ่งขึ้น (อัญชลี จวงจันทร์, 2566; สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคณะ, 2568) อย่างไรก็ตาม ในมุมมองเชิงวิพากษ์ จุดเปราะบางของการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจาก AI คือ อคติของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias)



ที่มักสะท้อนภาพตัวแทนข้อมูลในอดีต หากผู้บริหารขาดปัญญาและวิสัยทัศน์ในการรู้เท่าทัน เทคโนโลยีนี้อาจกลายเป็นเครื่องมือที่สร้างความเหลื่อมล้ำและลดทอนโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนบางกลุ่มโดยไม่เจตนา

มิติที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบปฏิบัติการและการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบอัจฉริยะสามารถเข้ามาสลายข้อจำกัดเชิงเวลาด้วยการลดภาระงานประจำ (Routine Tasks) และงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษามีพื้นที่เชิงเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อมุ่งเน้นงานพัฒนาคุณภาพการจัดประสบการณ์เรียนรู้ นอกจากนี้ การติดตามผลแบบเรียลไทม์ผ่านระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS) ยังช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสอนได้ทันทั่วทั้งที่ในแง่การบริหารบุคคล ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุม (Controlling) มาสู่การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competence) เพื่อขับเคลื่อนให้ครูสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์ (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคณะ, 2568; อำนวย มีราคา และคณะ, 2568) ซึ่งข้อถกเถียงสำคัญ ในมิตินี้คือ ภาวะความ ตึงเครียดของบุคลากรจากการถูกตรวจสอบด้วยระบบเทคโนโลยีตลอดเวลา (Technostress) และความเสี่ยงต่อการสูญเสียปฏิสัมพันธ์เชิงเมตาาระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งทดแทนไม่ได้ด้วยระบบอัตโนมัติ

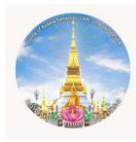
มิติที่ 3 การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป้าหมายสูงสุดของการผสมผสาน AI เข้าสู่สถานศึกษาคือ การขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ที่สามารถวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้สอดคล้องกับอัตราการเรียนรู้ ความสนใจ และข้อจำกัดจำเพาะบุคคล ช่วยให้การวัดและประเมินผลมีฐานข้อมูลรองรับที่รอบด้านและเป็นธรรมมากขึ้น (สุพัตรา ปากดี, 2566; พัทธกฤษฎ์ สมจิต พันธโชติ และจิราภรณ์ ผันสว่าง, 2568) ถึงกระนั้น ประเด็นที่ต้องวิพากษ์ คือ การพึ่งพา AI ในการประเมินและขึ้นนำการเรียนรู้อาจทำให้ผู้เรียนขาดทักษะการกำกับตนเอง (Self-regulation) และลดทอนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางสังคมที่มีความจำเพาะของมนุษย์ การประยุกต์ใช้ AI ในมิตินี้จึงต้องมีการถ่วงดุลด้วยการเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมควบคู่กันไป

การอุบัติขึ้นของ AI ในการบริหารสถานศึกษาจึงไม่ใช่เพียงปรากฏการณ์ของการเพิ่ม เครื่องมือเชิงเทคนิค (Technical Tool) หากแต่เป็นการท้าทายกรอบค่านิยมเดิมขององค์กร ความสำเร็จที่แท้จริงจึงมีสถิติอยู่กับปริมาณหรือความล้ำสมัยของเทคโนโลยี แต่วางอยู่บนขีดความสามารถของผู้บริหารในการถ่วงดุลบทบาทของเทคโนโลยีอัจฉริยะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรมกำกับอย่างสมดุลและยั่งยืน

3. หลักทฤษฎีปาปนิกสูตรกับการบริหาร

ปาปนิกสูตรปรากฏอยู่ในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ดิกกนิบาต ว่าด้วยกระบวนการนำไปสู่ความสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 2 พระสูตร ได้แก่ ปฐมปาปนิกสูตร ที่กล่าวถึงความเพียรในการประกอบกิจ และทุติยปาปนิกสูตร ที่ว่าด้วยองค์ธรรม 3 ประการของผู้ประสบความสำเร็จในการแสวงหาโภคทรัพย์แม้บริบทดั้งเดิมจะมุ่งเน้นที่นักธุรกิจหรือพ่อค้า ด้วยแก่นแท้ของพระสูตรนี้คือหลักบริหารศาสตร์เชิงพุทธที่ก้าวข้ามขีดจำกัดของยุคสมัย นักวิชาการจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างแพร่หลาย

เมื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ทัศนะจากนักวิชาการและปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากคัมภีร์พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยายความ ของ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต, 2568 [ระบุปีพิมพ์ล่าสุดจากเว็บวัดญาณเวศกวัน]) รวมถึงงานศึกษาของ พระมหาวัดนระชัย ชยวฑฒโน (2565) และ พระมหาอาคม อตตเมธี และพระมหาจักรพล สิริโร (2565) พบฉันทามติร่วมกันว่า ทฤษฎีปาปนิกสูตรคือรากฐานของสมรรถนะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ที่สอดคล้องกับทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

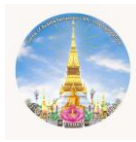


1) จักขุมา (Visionary & Strategic Wisdom) คือ วิสัยทัศน์และปัญญาเชิงกลยุทธ์ ในบริบทดั้งเดิม จักขุมาหมายถึงผู้ที่มีสายตายาวไกล รู้จักสินค้าและประเมินสภาวะตลาดได้อย่างทะลุปรุโปร่งเมื่อประยุกต์สู่การบริหารสถานศึกษา จักขุมาจึงเทียบเคียงได้กับทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการกำหนดทิศทางองค์กร การมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบ และการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ (พระมหาวัดธมมชัย ชยวฑฺฒโน, 2565) ในสภาวะที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาท หลักจักขุมามีได้หมายถึงเพียงการยอมรับและนำ AI มาใช้อย่างเชื่อใจ เชื่อ หากแต่ผู้บริหารต้องยกระดับสู่การมีวิจาร์ณญาณเชิงคุณธรรม (Ethical Foresight) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและรู้เท่าทันอคติของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) ไม่ปล่อยให้เทคโนโลยีตัดสินใจแทนมนุษย์ในมิติที่เปราะบาง หลักจักขุมาจึงทำหน้าที่เป็นเกราะกำบังไม่ให้สถานศึกษาหลงทิศทางไปกับกระแสดิจิทัลโดยขาดความตระหนักรู้

2) วิรุโ (Systematic Expertise & Execution) คือ ความเชี่ยวชาญและการจัดการระบบวิรุโ ในพระสูตรหมายถึงความเชี่ยวชาญในแหล่งทุนและระบบการจัดการสินค้า ในมิติของการบริหารการศึกษา วิรุโจึงเชื่อมโยงโดยตรงกับทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงความสามารถในการวางโครงสร้างองค์กร การมอบหมายงานตามสมรรถนะบุคลากร และการกำกับติดตามงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (พระมหาอาคม อตถเมธี และพระมหาจักรพล สิริธโร, 2565) ข้อถกเถียงสำคัญคือ เมื่อ AI สามารถเข้ามารับช่วงต่องานเชิงเทคนิค (Technical tasks) ได้เกือบทั้งหมด บทบาทของวิรุโ จะสูญหายไปหรือไม่ แท้จริงแล้ว วิรุโในยุคดิจิทัลจะเปลี่ยนผ่านจากการลงมือทำเองไปสู่การกำกับสถาปัตยกรรมของระบบ (System Orchestration) ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญพอที่จะออกแบบระบบนิเวศการทำงาน ควบคุมการไหลเวียนของข้อมูล และประสานการทำงานระหว่างมนุษย์กับ AI อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ปล่อยให้องค์กรถูกกลืนกินด้วยระบบอัตโนมัติจนขาดความยืดหยุ่น

3) นิสสยสัมปันโน (Human Relations & Trust) คือ มนุษยสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายความไว้วางใจองค์กรธรรมนี้ระบุถึงคุณลักษณะของการเป็นที่พึงพิงได้ การมีความน่าเชื่อถือ และการผูกมิตรกับแหล่งทุน ซึ่งเทียบเคียงได้กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ในบริบทสถานศึกษา นิสสยสัมปันโนคือการใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารงาน การรับฟังปัญหาด้วยความใส่ใจ และการสร้างความยุติธรรมในองค์กร อันนำไปสู่ความผูกพันและบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต), 2568) ในมิตินี้เกิดความย้อนแย้งที่เด่นชัดที่สุดระหว่างประสิทธิภาพเชิงตัวเลขของ AI และความเมตตาเชิงมนุษย์ แม้ระบบอัจฉริยะจะสามารถประเมินผลการทำงานของครูและนักเรียนได้อย่างรวดเร็วและไร้อคติ แต่ AI ไม่อาจมอบความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หรือเยียวยาบาดแผลทางจิตใจของบุคลากรได้ จุดลงตัวของการบริหารจึงอยู่ที่การใช้หลักนิสสยสัมปันโนเพื่อรักษาพื้นที่แห่งความเป็นมนุษย์ (Humanized Space) ไว้ในองค์กร ทำให้เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน มิใช่ผู้บังคับบัญชา

ดังที่ พระณรงค์ วุฑฺฒิเมธี (2556) ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณค่าสูงสุดของทุติยปาปนิคสูตรไม่ได้อยู่ที่การดึงข้อใดข้อหนึ่งมาใช้ แต่อยู่ที่การบูรณาการองค์ธรรมทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างสมดุล หากผู้บริหารมีเพียงจักขุมา (วิสัยทัศน์) แต่ขาดวิรุโ (การจัดการ) ย่อมเป็นได้แค่คนฝันที่ไม่อาจแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ในทางกลับกัน หากมีวิรุโที่ขับเคลื่อนด้วยความรวดเร็วของ AI แต่ปราศจากนิสสยสัมปันโน (มนุษยสัมพันธ์) องค์กรย่อมแตกร้างและไร้ซึ่งความร่วมมือ ความสำเร็จที่ยั่งยืนของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงเรียกร้องกระบวนการบริหารที่ผสานสติปัญญาเชิงกลยุทธ์เข้ากับกลุ่มลึกของจิตใจมนุษย์อย่างแยกขาดจากกันมิได้



การประยุกต์ใช้หลักทฤษฎีปาปนิคสูตรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

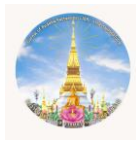
การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ส่งผลให้รูปแบบการบริหารองค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนจากการบริหารแบบควบคุมตามชนบดั้งเดิมสู่การบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Management) และการตัดสินใจเชิงคาดการณ์ (Predictive Decision-Making) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม แม้ระบบอัจฉริยะจะทรงประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลลึกซึ้งเพียงใด แต่สถานะความจริงทางสังคมชี้ให้เห็นว่า AI ยังไม่สามารถทดแทนปัญญาเชิงคุณธรรมและการหยั่งรู้ในความเป็นมนุษย์ของผู้บริหารได้อย่างสมบูรณ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุค AI จึงจำเป็นต้องก้าวข้ามกับดักเชิงเทคนิควิทยา แล้วหันมาอาศัยความสามารถด้านเทคโนโลยีและหลักคุณธรรมควบคู่กัน เพื่อสถาปนาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขั้นสูง (Efficiency) และคุณค่าเชิงมนุษย์ (Human Values) ในบริบทดังกล่าว หลักทฤษฎีปาปนิคสูตร ซึ่งประกอบด้วย จักขุมา วิรุโรร และนิสสยสัมปันโน สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงวิพากษ์ และชี้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล ดังนี้

1. จักขุมา ปัญญาเชิงวิสัยทัศน์และการรู้เท่าทันกลไกปัญญาประดิษฐ์ ในมิติการบริหารเชิงกลยุทธ์ยุค AI หลักจักขุมามีได้หยุดอยู่เพียงแค่การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล (Digital Vision) เพื่อมองเห็นแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงภายนอกเท่านั้น แต่หัวใจสำคัญคือความสามารถในการประเมินและฉายภาพผลกระทบต่อโครงสร้างสถานศึกษาได้อย่างถ่องแท้ ผู้บริหารที่มีจักขุมาจะไม่ลดทอนคุณค่าของ AI ให้เป็นเพียงเครื่องมือสารสนเทศภาคปฏิบัติ แต่จะดึงศักยภาพของ AI มาใช้เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปฏิรูปคุณภาพการศึกษา เช่น การบูรณาการระบบวิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics) เพื่อจำแนกพฤติกรรมผู้เรียน หรือการใช้ระบบคาดการณ์ผลสัมฤทธิ์เพื่อเข้าช่วยเหลือกลุ่มเสี่ยงได้อย่างทันทั่วถึง

อย่างไรก็ดี ในมุมมองเชิงวิพากษ์ (Critical View) ปัญญาเชิงวิสัยทัศน์ที่แท้จริงภายใต้ร่มเงาของจักขุมา คือความสามารถในการใช้ปัญญากำกับเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความเสี่ยงด้านจริยธรรม ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) และประเด็นความไม่เท่าเทียมดิจิทัล (Digital Divide) โดยมีจุดยืนเด่นชัดที่จะไม่ยอมตกเป็นทาสของอัลกอริทึม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงต้องผ่านตัวกรองแห่งวิจรรณญาณมนุษย์ เพื่อป้องกันมิให้ระบบอัตโนมัติสร้างความเคยชินหรือลดทอนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียนและครูในสถานศึกษา

2. วิรุโรร ความเชี่ยวชาญเชิงระบบและการบูรณาการสถาปัตยกรรมดิจิทัล เมื่อนำวิรุโรรมาผสานเข้ากับบริบทการบริหารเชิงกลยุทธ์ยุค AI องค์ธรรมนี้จะแปรสภาพเป็นสมรรถนะด้านการจัดการเทคโนโลยี (Technological Management Competency) ขั้นสูง ผู้บริหารที่มีวิรุโรรต้องมีความเชี่ยวชาญพอที่จะออกแบบระบบนิเวศการทำงานใหม่ โดยจัดสรรให้ระบบอัจฉริยะเข้ามาแบ่งเบาและทลายภาระงานประจำที่ซ้ำซ้อน (Routine Tasks) เช่น การจัดทำเอกสารงบประมาณอัตโนมัติ การจัดสรรตารางเรียนอัจฉริยะ หรือการประเมินสัมฤทธิ์ผลแบบเรียลไทม์ เพื่อคืนเวลาและพลังงานเชิงสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในการไปมุ่งพัฒนาผู้เรียน

ในขณะเดียวกัน จุดตัดสำคัญของวิรุโรรในมิติเชิงยุทธศาสตร์ คือการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ผ่านการสร้างความรู้และความเข้าใจเท่าทันในเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) ให้แก่ครูและบุคลากร เพราะในทัศนะเชิงวิพากษ์ ต่อให้สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเพียงใด หากผู้บริหารขาดความสามารถในการปรับโครงสร้างความพร้อมของคน (Digital Competency) ระบบอัจฉริยะเหล่านั้นย่อมกลายเป็นสิ่งแปลกปลอมที่ไร้ประสิทธิภาพ และอาจสร้างความตึงเครียดเชิงเทคโนโลยี (Technostress) ให้แก่บุคลากรในองค์กรแทน



3. นิสัยสัมพันธ์โน มนุษย์สัมพันธ์และภาวะผู้นำเชิงเมตตาในโลกอัลกอริทึม คือองค์ธรรมที่ทำหน้าที่ถ่วงดุลความแข็งแกร่งของระบบดิจิทัลได้ดีที่สุด ในยุคที่องค์กรขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) ความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างมนุษย์ยังคงเป็นสถาปัตยกรรมที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีนิสัยสัมพันธ์โนจะมุ่งมั่นสถาปนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ (Trust Culture) โดยการเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมใช้เทคโนโลยี เพื่อลดทอนแรงต้านและความหวาดกลัวต่อการถูกแทนที่ พร้อมปรับเปลี่ยนมุมมองร่วมกันว่า AI คือระบบสนับสนุนมิใช่ผู้ควบคุมมนุษย์

นอกจากนี้ ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เมตตาธรรมและการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ในการประสานรอยร้าวและขับเคลื่อนนโยบาย ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อถักทอระบบนิเวศทางการศึกษา (Educational Ecosystem) ที่เกื้อหนุนกันอย่างเป็นองค์รวม

ดังนั้น นิสัยสัมพันธ์โนในยุคปัญญาประดิษฐ์จึงหมายถึงภาวะผู้นำที่ใช้หัวใจนำทางเทคโนโลยีแม้ระบบบริหารจัดการจะถูกคำนวณด้วยเลขฐานสองและชุดคำสั่งอัจฉริยะ ทว่าเป้าหมายสุดท้ายยังคงตรึงแน่นโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ในมิตินี้ นิสัยสัมพันธ์โน จึงไม่ใช่เพียงทักษะทางสังคมลอย ๆ แต่คือขีดความสามารถขั้นสูงสุดของผู้บริหารในการผสานจิตวิญญาณแห่งความเป็นมนุษย์ เครือข่ายความสัมพันธ์ และระบบเทคโนโลยีให้หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันได้อย่างทรงคุณค่าและมีความหมาย

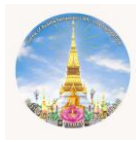
บทสรุป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI Era) ถือเป็นจุดเปลี่ยนผ่านและเป็นความท้าทายขั้นเด็ดขาดของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมที่แปรปรวนจากการหลั่งไหลของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการแข่งขันเชิงนวัตกรรมระดับสากล บีบคั้นให้สถานศึกษาต้องเร่งรัดสลัดทิ้งโครงสร้างการบริหารแบบขนบดั้งเดิม เพื่อก้าวสู่ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอัจฉริยะและการตัดสินใจเชิงคาดการณ์ (Predictive Decision-Making) อย่างไรก็ตาม ในมุมมองวิพากษ์เชิงลึก ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความแม่นยำของอัลกอริทึมเพียงอย่างเดียว มีอาจคำประกันความสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรทางการศึกษาได้ หากปราศจากเข็มทิศเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่เข้มแข็งเข้ามาทำหน้าที่เหนี่ยวรั้งและกำกับการใช้เทคโนโลยี

หลักทศุติปาปนิคสูตรในพระพุทธศาสนา จึงมิใช่เพียงหลักธรรมทางเลือกเพื่อความสงบร่มเย็น หากแต่เป็นยุทธศาสตร์การบริหารเชิงระบบที่สามารถนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดร่วมสมัยเพื่อถ่วงดุลมิติดิจิทัลได้อย่างมีเอกภาพ ผ่านองค์ธรรมหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. จักขุมา ในฐานะปัญญาเชิงวิสัยทัศน์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ที่พร้อมเปิดรับนวัตกรรมแต่ไม่สยบยอมต่ออคติของระบบอัจฉริยภาพ
2. วิรุโ ในฐานะความเชี่ยวชาญเชิงระบบเพื่อการจัดวางและกำกับสถาปัตยกรรมดิจิทัลปลดปล่อยงานรutiเพื่อคืนเวลาให้มนุษย์สร้างสรรค์งานคุณค่า
3. นิสัยสัมพันธ์โน ในฐานะภาวะผู้นำที่ใช้หัวใจนำทางเทคโนโลยี ถักทอเครือข่ายความร่วมมือและซบเลี้ยงวัฒนธรรมองค์กรบนฐานความไว้วางใจ

เมื่อนำองค์ธรรมสามประการนี้มาบูรณาการเข้ากับวงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์ ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถทะยานไปข้างหน้าได้อย่างสมดุลภายใต้กรอบความคิดที่เรียกว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงพุทธ

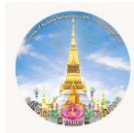


ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (BSAIM Model) การประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีขั้นสูง อาทิ ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS) หรือระบบประมวลผลเชิงพยากรณ์ ย่อมช่วยทวีความนิยมในการวางนโยบาย แต่ตัวแบบ BSAIM ได้ตอกย้ำทัศนวิพากษ์ว่า เครื่องมือเหล่านี้ต้องปฏิบัติภายใต้กรอบแห่งความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเมตตาธรรม เพื่อปิดกั้นความเสี่ยงเรื่องการละเมิดสิทธิข้อมูลส่วนบุคคล ความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี และการลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Dehumanization) ที่มักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์อย่างไว้วางใจ

ดังนั้น การผสมผสานหลักพุทธปาปนิคสูตรเข้ากับการบริหารจัดการยุคดิจิทัลในบทความวิชาการฉบับนี้ จึงไม่ใช่การจับคู่ระหว่างธรรมะกับเทคโนโลยีอย่างผิวเผิน หากแต่เป็นการสถาปนากระบวนทัศน์ใหม่เพื่อหล่อหลอมผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้อำนวยปัญญาดิจิทัล (Digital Wisdom Orchestrator) อย่างแท้จริง ผู้นำที่เปี่ยมด้วยปัญญาเชิงกลยุทธ์และปัญญาเชิงคุณธรรมพร้อมกัน ย่อมสามารถนำพาแวดวงการศึกษาไทยให้ก้าวข้ามวิกฤตการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างเฉียบพลัน (Disruptive Technology) มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขั้นเลิศ ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพของสถานศึกษาในฐานะองค์การแห่งคุณธรรม ที่ซึ่งบุคลากรและผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) และคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Values) อย่างงดงาม มั่นคง และยั่งยืนในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์และอภิปรายเชิงวิพากษ์ด้วยการผสมผสานกรอบทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์กระแสหลัก เทคโนโลยีระบบอัจฉริยะ และหลักพุทธบริหารศาสตร์เข้าด้วยกัน บทความวิชาการฉบับนี้ได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ขึ้นเป็นกรอบแนวคิดบูรณาการ เรียกว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงพุทธในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Buddhist Strategic AI Management Model BSAIM Model) โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการหล่อหลอมและยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาให้ก้าวสู่บทบาทผู้อำนวยปัญญาดิจิทัล (Digital Wisdom Orchestrator) ซึ่งโครงสร้างของโมเดลประกอบด้วย 3 เสาหลักเชิงยุทธศาสตร์ที่ถักทอเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1

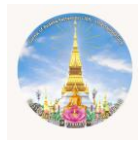


ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงพุทธในยุคปัญญาประดิษฐ์ (Buddhist Strategic AI Management Model BSAIM Model)

เสาหลักที่ 1 จักขุมา คือ ปัญญาเชิงวิสัยทัศน์และการรู้เท่าทันเทคโนโลยี (Strategic Foresight) การยกระดับวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) สู่การเป็นปัญญาเชิงวิสัยทัศน์ที่สามารถคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ได้อย่างแม่นยำ ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Learning Analytics) และระบบปัญญาประดิษฐ์คาดการณ์ เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของสถานศึกษา กลยุทธ์นี้ทำหน้าที่เป็นตัวกรองทางจริยธรรม (Ethical Filter) โดยผู้บริหารต้องใช้ปัญญากำกับอัลกอริทึม ตรวจสอบความโปร่งใส ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และขจัดอคติของระบบอัจฉริยะ เพื่อไม่ให้เทคโนโลยีลดทอนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน

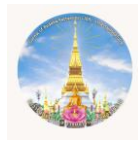
เสาหลักที่ 2 วิรูโร ความเชี่ยวชาญและการกำกับสถาปัตยกรรมระบบ (Systemic Orchestration) การเปลี่ยนผ่านจากความเชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติการแบบเดิม (Technical Skill) ไปสู่การเป็นผู้กำกับสถาปัตยกรรมระบบดิจิทัล การออกแบบระบบนิเวศการทำงานในสถานศึกษา โดยส่งผ่านงานประจำ (Routine Tasks) และงานเอกสารซ้ำซ้อนให้ระบบ AI จัดการโดยอัตโนมัติ เพื่อคืนเวลาให้บุคลากรไปสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ พร้อมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีสมรรถนะและความฉลาดรู้ด้าน AI (AI Literacy) กลยุทธ์นี้มุ่งสลาย ความตึงเครียดเชิงเทคโนโลยี (Technostress) โดยการจัดวางตำแหน่งแห่งที่ระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์อย่างสมดุล (Human-AI Collaboration) เพื่อให้โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

เสาหลักที่ 3 นิสยสัมปันโน เมตตาธรรมและการสร้างเครือข่ายความไว้วางใจ (Human-Centered Trust) การหยั่งรากภาวะผู้นำที่ใช้หัวใจนำทางเทคโนโลยี โดยตระหนักคุณค่าความเป็นมนุษย์ไว้เป็นศูนย์กลาง



ของการพัฒนาองค์กร (Human-Centered Approach) การใช้มนุษย์สัมพันธ์และเมตตาธรรมในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ลดทอนความหวาดกลัวต่อการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ (Trust Culture) และถักทอเครือข่ายความร่วมมือ (Educational Ecosystem) ระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ขั้นเด็ดขาดในการรักษาพื้นที่แห่งความเป็นมนุษย์ (Humanized Space) เพื่อถ่วงดุลความแข็งแกร่งของเลขฐานสองและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) เพราะความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความสัมพันธ์อันอบอุ่นเป็นสิ่งที่ AI ไม่มีวันทดแทนมนุษย์ได้

ความเป็นนวัตกรรมของรูปแบบดังกล่าวมานี้ตรงขีดความสามารถในการปฏิรูปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จากเดิมที่เป็นเพียงผู้สั่งการตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ (Bureaucratic Administrator) ให้กลายสภาพสู่การเป็นผู้อำนวยการปัญญาดิจิทัล (Digital Wisdom Orchestrator) ซึ่งเป็นตำแหน่งแห่งที่ที่ต้องใช้ความอ่อนตัวขั้นสูงในการกำกับ บูรณาการ และจัดวางสมดุลระหว่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ปัญญาเชิงคุณธรรม (Buddhist Wisdom) ดังนั้น ตัวแบบ BSAIM จึงทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ขั้นสูงสุดที่พิสูจน์ให้เห็นว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ในศตวรรษที่ 21 ไม่จำเป็นต้องแลกมาด้วยการสูญเสียคุณค่าความเป็นมนุษย์ หากแต่สถานศึกษาสามารถทะยานไปสู่ความเป็นเลิศเชิงนวัตกรรมควบคู่ไปกับการรักษาอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรแห่งคุณธรรมได้อย่างสง่างามและยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- เกียรติชัย กาฬสินธุ์. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ คำป้อม. (2566). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระณรงค์ วุฑฒิเมธี (สังขวิจิตร). (2556). *การบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของบริษัท เอ็นอีซี อินฟอนเทียร์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาอาคม อุตตเมธี, และ พระมหาจักรพล สิริธโร. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดเลย. *วารสารวิจัยศรีล้านช้าง*, 2(5), 7.
- พระมหาวิวัฒน์ชัย ชยวฑฒโน. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม จังหวัดหนองคาย. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*, 8(2), 1–13.
- พัทธกฤษฎี สมจิตพันธ์โชติ, และ จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2568). ปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารการศึกษา: พลิกโฉมระบบการเรียนการสอนสู่อนาคต. *วารสารรัฐศาสตร์สาส์น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Online)*, 4(1), 17–28.
- พิบูล ทิปะปาล, และ ธนวัฒน์ ทิปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)*. อมรการพิมพ์.
- ยุวเรศ หลุดพา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ*. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 7(1), 326–342.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2568). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย (พิมพ์ครั้งที่ 46)*. วัดญาณเวศกวัน. https://www.watnyanaves.net/th/book_detail/583
- สุพัตรา ปากดี. (2566). *แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2* [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, สุริมาศ นาครอด, และ จันทราภรณ์ สีสวย. (2568). การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการบริหารการศึกษาสำหรับการปรับปรุงการเรียนรู้เฉพาะบุคคล. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(1), 700–713.
- อัญชลี จวงจันทร์. (2566, พฤศจิกายน). *เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) กับการบริหารงานภาครัฐ*. วิจัยปริทัศน์ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- อำนวย มีราคา, ชาญวิทย์ หมุนอุดม, อีรวัฒน์ หินแก้ว, และ ปราณี คนสวย. (2568). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI สู่ความเป็นเลิศ. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 3081–3096.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Thompson, A. A., Jr., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland, A. J., III. (2014). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (19th ed.). McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education Limited.