

Guidelines for Applying the Middle Path Principle to Quantum Strategic Management of Leading Buddhist Schools under the Office of Secondary Education Service Area Office Bangkok 1

Bunkasin Rutchado^{1*} Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang² and Suchada Nanthachai²

¹ *Master's Student, Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand*

² *Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand*

* *Corresponding author. E-mail: bunkasin.r@ku.th*

ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) Study the application of the Middle Path (Majjhima patipada) in school administration; 2) Examine quantum strategic management within leading Buddhist-oriented schools; and 3) Synthesize guidelines for integrating the Middle Path into quantum strategic management for school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. This study employed a qualitative research methodology. Primary data were collected through semi-structured interviews with purposively selected administrators from five school “Leading Buddhist-Oriented Schools.” The research instruments included document analysis summaries and semi-structured interview guides. Data were analyzed using content analysis and presented through descriptive analysis. The research findings revealed that: 1) Regarding the application of the Middle Path, administrators prioritize management based on the foundation of “moderation and balance” by integrating the Noble Eightfold Path into four key dimensions: balancing organizational goals with personnel well-being, implementing innovation under the principle of Right Livelihood, balancing academic excellence with moral development, and employing Right View as a compass for organizational transformation. 2) In terms of quantum strategic management, administrators focus on managing under conditions of uncertainty by viewing the school as an interconnected ecosystem. This approach emphasizes organizational agility and the creation of synergy through the “Home-Temple-School” (Bovorn) network, driven by mindfulness and wisdom rather than quantitative metrics. 3) The synthesized guidelines resulted in the “Four Pillars of Modern Buddhist-Quantum School Administration Model,” which consists of: (1) Middle Path Strategy, creating a strategic balance between academic outcomes and organizational welfare; (2) Right Harmonization, establishing flexible collaborative networks and participatory decision-making; (3) Mindfulness Innovation, utilizing modern technology without compromising interpersonal relationships or morality; and (4) Holistic Quality, measuring success through spiritual, academic, and social dimensions to ensure organizational sustainability in the digital age.

Keywords: The Middle Path, Quantum Strategic Management for School Administrators, Leading Buddhist Schools

แนวทางการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

บุญญกสิณ รัชโศ^{1*} วรณวิศา สิบบุสรณ์ คล้ายจำแลง² และ สุชาดา นันทะไชย²

¹ นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: bunkasin.r@ku.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ 2) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ และ 3) สังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารจากโรงเรียนที่ได้รับการรับรองเป็น “โรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ” จำนวน 5 ท่าน จาก 5 โรงเรียน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยแบบสรุปการวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารบนฐานของ “ความพอดีและสมดุล” โดยบูรณาการอริยมรรคมีองค์ 8 ใน 4 มิติหลัก ได้แก่ ความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรกับสุขภาวะของบุคลากร การใช้วัตรกรรมภายใต้หลักสัมมาอาชีวะ ความสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับการพัฒนาคุณธรรม และการใช้สัมมาทิฐิเป็นเข็มทิศในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม พบว่าผู้บริหารเน้นการจัดการภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน โดยมองโรงเรียนเป็นระบบนิเวศที่ทุกส่วนเชื่อมโยงกัน เน้นความคล่องตัวในการปรับตัว และการสร้างพลังร่วมผ่านภาคีเครือข่าย “บ้าน-วัด-โรงเรียน” (บวร) โดยมีสติและปัญญาเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพมากกว่าปริมาณ 3) แนวทางการประยุกต์ใช้ที่สังเคราะห์ได้คือ “4 แนวทางการบริหารสถานศึกษายุคใหม่วิถิพุทธควอนตัม” ประกอบด้วย (1) มัชฌิมากลยุทธ์ (Middle Path Strategy) โดยการสร้างสมดุลเชิงกลยุทธ์ระหว่างผลลัพธ์ทางวิชาการและสวัสดิภาพของคนในองค์กร (2) สัมมาประสาน (Right Harmonization) โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยืดหยุ่นและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (3) นวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) โดยการเลือกใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่โดยไม่ทำลายสัมพันธภาพและคุณธรรมอันดี และ (4) คุณภาพองค์รวม (Holistic Quality) โดยการวัดผลสำเร็จที่ครอบคลุมทั้งมิติจิตใจ วิชาการ และการรับใช้สังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: มัชฌิมาปฏิปทา, การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม, โรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ

© 2026 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

ในยุคสมัยที่สังคมโลกต้องเผชิญกับความผันผวนและความซับซ้อนอย่างรวดเร็ว ระบบการศึกษาไทยกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนสำคัญในการก้าวข้าม โลกทัศน์แบบจักรกล (Mechanistic Worldview) ตามแนวคิดฟิสิกส์แบบนิวตันที่มองสถานศึกษาเป็นเครื่องจักร เน้นการบริหารแบบแยกส่วนและควบคุมตามลำดับขั้น ไปสู่ โลกทัศน์แบบควอนตัม (Quantum Worldview) ที่นำเสนอภาพลักษณ์ของความจริงที่มีลักษณะเป็นความน่าจะเป็น (Probabilistic) และเน้นความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ของทุกสรรพสิ่ง (วีระ สมบูรณ์, 2550; บัลลังก์ มงคลคานวณเขตต์, 2566) การเปลี่ยนแปลงเชิงมนทัศน์นี้ส่งผลให้ปรัชญาการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากการอธิบายเหตุและผลแบบเส้นตรง

ไปสู่การใช้การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อทำความเข้าใจองค์รวมและปรากฏการณ์ที่อุบัติขึ้นใหม่ โดยพลวัตความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งจากการปฏิวัติเทคโนโลยีดิจิทัล และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทำให้รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ปัญหาสำคัญของการบริหารในปัจจุบันคือวิธีการแบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถตอบสนองต่อสภาวะที่มีพลวัตสูงและความซับซ้อนแบบองค์รวมได้

ระบบการศึกษาไทยจึงต้องปรับตัวตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่เน้นย้ำว่า “การพัฒนาคน” คือหัวใจสำคัญ โดยมุ่งสร้างพลเมืองที่มีทั้งทักษะชีวิต (Life Skills) ความสามารถในการปรับตัว (Resilience) และคุณลักษณะทางจิตวิญญาณที่แข็งแกร่ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals [SDGs]) (United Nations, 2015) ที่ครอบคลุมทั้งมิติทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน (Uncertainty) ตามหลักของ Heisenberg (1927) และความซับซ้อน (Complexity) จากปรากฏการณ์การพัวพันทางควอนตัม (Quantum Entanglement) ที่ชี้ให้เห็นว่าทุกส่วนในระบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก องค์การในมิติควอนตัมจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีพลวัต (Dynamic) สูง เพื่อเปิดรับทางเลือกที่หลากหลาย (Multiple Possibilities) และเกิดการจัดระเบียบตัวเอง (Self-Organization) ได้อย่างอิสระตามบริบทที่มากกระทบ (Shelton & Darling, 2001) การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมจึงเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสถานศึกษาไปสู่ “การฟื้นฟู” (Regeneration) ที่สร้างความเจริญงอกงามร่วมกัน

เพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว แนวคิด การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม (Quantum Strategic School Administration: QSSA) จึงถูกนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากการควบคุมแบบเส้นตรงไปสู่การจัดการพลังงาน และความสัมพันธ์โดยอาศัยการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการมองภาพรวมแบบองค์รวม ตามที่ Zohar (2022) และ Wheatley (2006) เสนอไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรกมล น้อยโสภณ (2567) ที่ระบุว่า พฤติกรรมผู้บริหารในยุคใหม่ต้องเน้นการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และเข้มแข็งภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงความโดดเด่นของงานวิจัยนี้คือการนำ หลักปรัชญาปฏิบัติ (ทางสายกลาง) มาบูรณาการร่วมกับการบริหารแบบควอนตัม ซึ่งถือเป็นการประสาน “ภูมิปัญญาตะวันออก” เข้ากับ “วิทยาศาสตร์ตะวันตก” ได้อย่างลงตัว โดยหลักปรัชญาปฏิบัติทำหน้าที่เป็นเข็มทิศเชิงจริยธรรมที่ช่วยรักษาสสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับสุขภาวะของบุคลากร ไม่ให้ตั้งหรือหย่อนจนเกินไปการใช้ “สติและปัญญา” เป็นตัวเชื่อมโยงช่วยให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและมีเมตตาซึ่งเป็นจุดเด่นที่แตกต่างจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไป เนื่องจากเป็น การบริหารที่มีทั้ง “ตรรกะ (Logic)” และ “จิตวิญญาณ (Soul)” ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนในโรงเรียนวิถีพุทธ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีแนวคิดเหล่านี้แต่ยังขาดงานวิจัยที่ศึกษาการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบในบริบทของ โรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลาย และต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังที่ซับซ้อนจากสังคม ผู้วิจัยจึงมุ่งหวังที่จะสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมร่วมกับนวัตกรรมการบริหารสมัยใหม่ เพื่อยกระดับสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีชีวิต และส่งเสริมให้ผู้เรียนเติบโตเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ และมีความสุขอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
3. เพื่อสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ ความคิดเห็น และการปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเริ่มต้นจากการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง และเน้นไปที่กลุ่มบุคคลที่มี “ประสบการณ์ตรง” หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ๆ ซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลไม่ได้ถูกกำหนดด้วยความสำคัญทางสถิติ แต่ถูกกำหนดด้วย “จุดอิ่มตัวของข้อมูล” (Data Saturation) นั่นคือเมื่อสัมภาษณ์คนถัดไปแล้วไม่พบประเด็นใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอีก

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง” (Semi-structured Interview Guide) ซึ่งจะระบุหัวข้อหลักที่ต้องการคำตอบไว้ แต่มีความยืดหยุ่นสูงพอที่จะปรับเปลี่ยนลำดับหรือเพิ่มคำถามตามสถานการณ์หน้างาน โดยผู้วิจัยต้องใช้ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และการใช้คำถามเชิงรุก (Probing) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลขยายความในประเด็นที่ซับซ้อน

เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำมาสู่ขั้นตอนการ “ถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ” (Verbatim Transcribing) เพื่อรักษาอารมณ์และบริบทดั้งเดิมไว้ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการ “วิเคราะห์เนื้อหา” (Content Analysis) โดยการให้รหัส (Coding) เพื่อจัดกลุ่มคำพูดที่มีความหมายเหมือนกัน แล้วนำรหัสเหล่านั้นมาสังเคราะห์เป็น “ประเด็นหลัก” (Themes) ท้ายที่สุด ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำไปตรวจสอบความถูกต้อง (Triangulation) โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารที่ได้ทำไว้ในตอนแรก เพื่อหาความสอดคล้องหรือความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยที่มีคุณภาพ และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบไปด้วย 5 ท่านจาก 5 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนโพธิสารพิทยากร 2) โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา 3) โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม 4) โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม และ 5) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากโรงเรียนที่ได้รับการรับรองเป็น “โรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ” อย่างเป็นทางการ และผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย และบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ หลักมัชฌิมาปฏิบัติ การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม และการประยุกต์ใช้มัชฌิมาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงลึกได้อย่างอิสระ ได้แก่

ตอนที่ 1 ความเข้าใจของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับมัชฌิมาปฏิบัติ และการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม

ตอนที่ 2 แนวทางการการประยุกต์ใช้มัชฌิมาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม

ตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม

กระบวนการสร้างคำถามสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

(2) การออกแบบคำถามตาม 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ หลักมัชฌิมาปฏิบัติ การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม และการประยุกต์ใช้มัชฌิมาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม

(3) การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ (Expert Review) ก่อนเก็บข้อมูลจริง หลังจากได้ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของ “วิธีการ” และ “กรอบการวิเคราะห์” จากผู้เชี่ยวชาญมาแล้ว จึงนำผลสรุปหรือบทถอดความนั้น กลับไปให้ “ผู้ให้ข้อมูล” ตรวจสอบ หรือที่เรียกว่า การตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ให้ข้อมูล

(Member Check) เพื่อเป็นการยืนยันในขั้นสุดท้ายว่าสิ่งที่สรุปมานั้น ถูกต้องและตรงกับข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสารจริง ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ท่าน โดยใช้เวลาเฉลี่ยท่านละ 45-60 นาที ในระหว่างกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการทวนคำถามเพื่อยืนยันความเข้าใจ และทำการบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึกประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาทำการถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription) เพื่อเตรียมเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic Analysis) โดยมีขั้นตอนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้:

4.1 การเตรียมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล (Data Preparation) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcribing) จากบันทึกเสียง และจากการตอบแบบสัมภาษณ์อย่างละเอียด เพื่อให้คงไว้ซึ่งภาษา บริบท และอารมณ์ความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้มากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยจะทำการอ่านบทสนทนาถอดสัมภาษณ์ซ้ำหลาย ๆ รอบ (Data Familiarization) เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับข้อมูล และเห็นภาพรวมของประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนออกมา

4.2 การให้รหัสข้อมูลและการจำแนกกลุ่มข้อมูล (Data Coding and Categorization) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับย่อยโดยการกำหนดรหัส (Coding) ซึ่งเป็นการสกัดส่วนของข้อความหรือคำพูดที่มีนัยสำคัญต่อวัตถุประสงค์การวิจัยออกมาเป็นหน่วยข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

รหัสผู้ให้ข้อมูล	เพศ	ระดับการศึกษา		สาขาวิชา	บริบทสถานศึกษา
		ปริญญาโท	ปริญญาเอก		
P1	ชาย	✓		การบริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (เน้นความสมดุลเชิงโครงสร้าง)
P2	ชาย	✓		การบริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนเน้นเทคโนโลยีและนวัตกรรม (เน้นการปรับตัวรวดเร็ว)
P3	หญิง		✓	การบริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง (เน้นการประสานพลังภาคส่วน)
P4	ชาย	✓		การบริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (เน้นคุณภาพเชิงลึก)
P5	ชาย	✓		การบริหารการศึกษา	ผู้บริหารโรงเรียนน้องใหม่สู่ระดับสากล (เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก)
สรุป		4	1		

จากนั้นจะนำรหัสที่มีความหมายสอดคล้องหรือสัมพันธ์กันมาจัดกลุ่มเข้าด้วยกัน (Categorization) เพื่อลดทอนความซ้ำซ้อนของข้อมูล และจัดระเบียบความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้บริหารให้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน

4.3 การสังเคราะห์ประเด็นหลักและการตีความ (Thematic Synthesis and Interpretation) ตามเกณฑ์ของ Braun & Clarke (2006) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมโยง และรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อสังเคราะห์ขึ้นเป็น “ประเด็นหลัก” (Themes) และประเด็นรอง (Sub-themes) ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

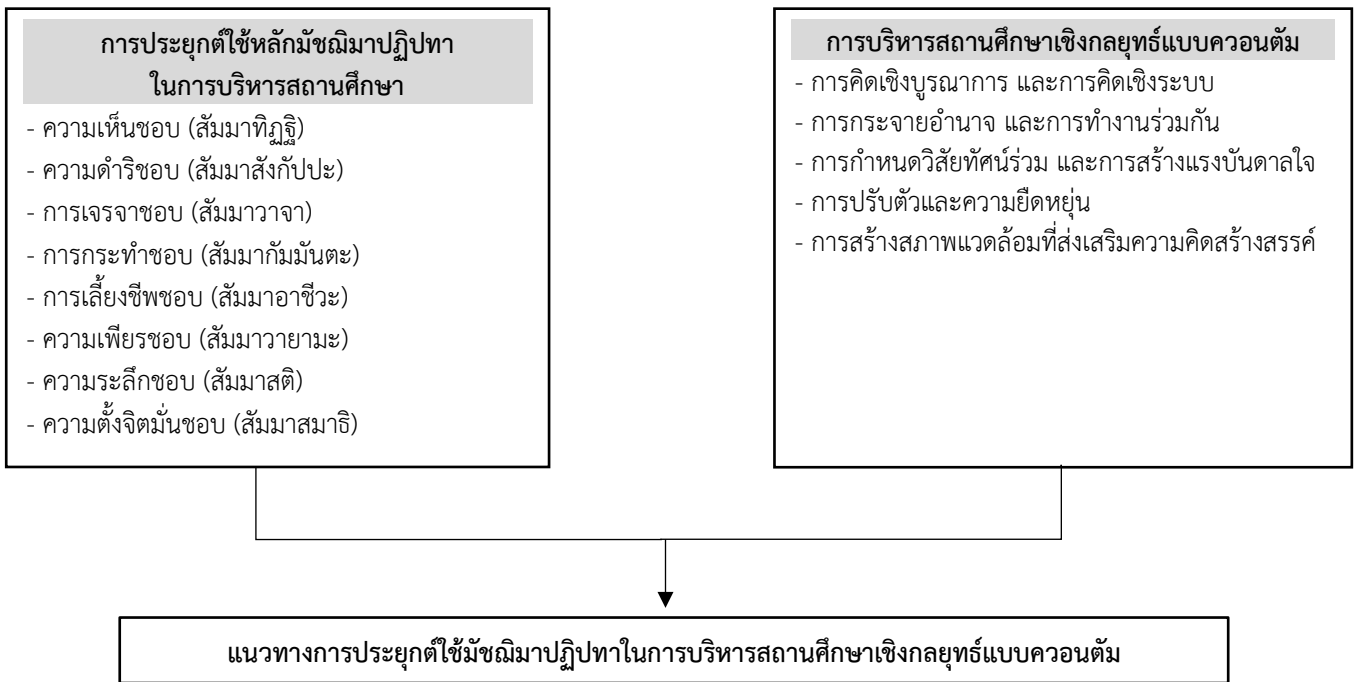
ได้ครอบคลุม โดยผู้วิจัยจะใช้กระบวนการตีความ (Interpretation) ข้อมูลเหล่านั้นภายใต้บริบททางการบริหารสถานศึกษา และกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สะท้อนถึงการปฏิบัติจริงและมุมมองเชิงลึกของผู้บริหาร

4.4 การตรวจสอบและสรุปผลความน่าเชื่อถือ (Data Validation) ตามเกณฑ์ของ Lincoln & Guba (1985) เพื่อให้ข้อสรุปของการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเที่ยงตรง โดยการนำประเด็นหลักที่สังเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์ ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ในเบื้องต้น เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง หรือความขัดแย้งของข้อมูลจากสองแหล่ง หากข้อมูลมีความสอดคล้องกันจะยิ่งช่วยเสริมความน่าเชื่อถือให้กับผลการวิจัย แต่หากพบความขัดแย้ง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุหรือบริบทที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้น ก่อนจะนำไปสรุปผลการวิจัยในขั้นสุดท้ายเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับในเชิงวิชาการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้ 1) การสังเคราะห์แนวคิดหลักมาปฏิบัติ (ทางสายกลาง) จากการทบทวนวรรณกรรมทางพุทธศาสนา ผู้วิจัยสรุปว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” คือหลักปฏิบัติที่เป็นกลาง ไม่ตั้งหรือหย่อนเกินไป และเป็นระบบจริยธรรมที่นำไปสู่ความดับทุกข์หรือความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีหัวใจสำคัญคือ “อริยมรรคมีองค์ 8” ผู้วิจัยได้นำหลักการนี้มาเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิด โดยกำหนดตัวแปรย่อยตามหลักอริยมรรคทั้ง 8 ประการ ได้แก่ ความเห็นชอบ (สัมมาทิฐิ), ความดำริชอบ (สัมมาสังกัปปะ), การเจรจาชอบ (สัมมาวาจา), การกระทำชอบ (สัมมากรรม), การเลี้ยงชีพชอบ (สัมมาอาชีวะ), ความเพียรชอบ (สัมมาวายามะ), ความระลึกชอบ (สัมมาสติ), และความตั้งจิตมั่นชอบ (สัมมาสมาธิ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า หลักการนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้โดยเน้น “ความสมดุล” บนพื้นฐานของปัญญาและเหตุผล เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่ไม่สุดโต่งไปทางการรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ จนไร้ทิศทาง 2) การสังเคราะห์แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีควอนตัมในการบริหารจัดการ (Quantum Management) ซึ่งเน้นการรับมือกับความซับซ้อน (Complexity) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความเชื่อมโยงของระบบ (Interconnectedness) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้อ้างอิงแนวคิดของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม และวัฒนธรรมองค์กร ได้สังเคราะห์และระบุงองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย จึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ (2568) มากำหนดเป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดการวิจัย (ภาพที่ 2) ดังนี้: (1) การคิดเชิงบูรณาการและการคิดเชิงระบบ (Integrated and Systems Thinking): การมองภาพรวมองค์กรแบบองค์รวม เชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ วิเคราะห์ผลกระทบทั้งภายในและภายนอก (2) การกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกัน (Decentralization and Collaboration): การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แบ่งปันความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความผูกพันและความโปร่งใส (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างแรงบันดาลใจ (Shared Vision and Inspiration): การสร้างเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร (4) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility): ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานต่อเนื่อง และ (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม ทดลองนวัตกรรม และเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์จากทั้งสองแนวคิดข้างต้นมาบูรณาการร่วมกันเป็น **กรอบแนวคิดการวิจัย** โดยกำหนดให้ “การประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทา” (ผ่านตัวแปรอริยมรรคมีองค์ 8) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อ “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม” (ผ่านตัวแปร 5 องค์ประกอบที่สังเคราะห์จากแนวคิดของ วรกมล น้อยโสภณ และคณะ, 2568) เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางใหม่สำหรับการบริหารโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารบนฐานของ “ความพอดีและความสมดุล” โดยบูรณาการอริยมรรคมีองค์ 8 เข้ากับมิติต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ การรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงโครงสร้างหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) กับสุขภาวะและความเป็นมนุษย์ของบุคลากร โดยใช้หลักสัมมาวาจา และสัมมาสติในการเจรจาเพื่อปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็น

“การบริหารสถานศึกษาในโลกปัจจุบัน เชื่อว่าเป็นยุคที่มีความไม่แน่นอน และมีความซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการรับมือกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งที่สำคัญ เราต้องไม่ลืมที่จะใช้หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ทุกอย่างต้องมีความพอดี ไม่ถึง และไม่หย่อน สำหรับผม มัชฌิมาปฏิปทาคือการบริหารที่ยึด “ความพอดี” ครบ โดยเฉพาะการหาจุดสมดุลระหว่างเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือ KPI กับความเป็นมนุษย์ของครู ในวันที่ครูมีภาระงานล้นมือ ผมจะใช้หลัก “สัมมาวาจา” และการมี “สติ” เข้าไปเจรจาเพื่อตัดทอนงานที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจและกลับไปสอนนักเรียนได้อย่างเต็มที่”

(ผู้บริหาร P1 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มกราคม 2569)

“การทำงานกับชุมชนที่มีความหลากหลาย มัชฌิมาปฏิปทา คือ ศิลปะการรักษาสมดุลระหว่าง วิชาการ และวิชาคน ต้องยืดหยุ่น ไม่ถึงจนเกินไป และไม่หย่อนมากเกินไป ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เน้นการใช้ความเข้าใจและคำพูดที่สุภาพในการลดความขัดแย้ง เพื่อหา จุดกึ่งกลาง ที่ทุกฝ่าย ทั้งบ้าน วัด และโรงเรียน ฟังพอใจและเดินไปด้วยกันได้”

(ผู้บริหาร P3 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มกราคม 2569)

นอกจากนี้ ยังเน้นความสมดุลในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีภายใต้ หลักสัมมาอาชีวะเพื่อไม่ให้ทำลายสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ รวมถึงการรักษาสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน โดยใช้เวลาเพียรที่กำกับด้วยสติ ไม่กดดันจนเกินไปเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ และใช้การสร้างสัมมาทิฐิ หรือความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานสำคัญในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงองค์กร

“ในยุคที่ก้าวล้ำขนาดนี้ ผู้บริหารมีหน้าที่ผลักดันให้ข้าราชการครูและบุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยยึดหลักความเพียรพยายามที่จะเรียนรู้ และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน แต่ต้องใช้อย่างมีสติ ให้นึกเสมอว่า เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวก แต่ไม่ใช่สิ่งที่มาแทนที่ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน”

(ผู้บริหาร P2 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มกราคม 2569)

2. ผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดการภายใต้สถานะที่มีความซับซ้อนและความไม่แน่นอน โดยมองสถานศึกษาเป็น “ระบบองค์รวม (Holistic)” ที่ทุกภาคส่วนเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน และไม่แยกส่วนปัญหา แนวทางที่โดดเด่นคือการสร้างความยืดหยุ่น และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Agility) เพื่อตอบสนองต่อวิกฤต เช่น การปรับใช้รูปแบบ Hybrid Learning และการทำงานแบบ Agile เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา ดังนี้

“สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ผมมองว่าโรงเรียนคือ “ระบบที่ซับซ้อน” ครับ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงาน เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ แต่ผมจะไม่แก้ปัญหามาแบบแยกส่วน ผมใช้การ มองความเชื่อมโยงแบบองค์รวม โดยการสร้างวงสนทนาที่เน้นความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ให้ทุกฝ่ายมาคุยกัน เพื่อให้เห็นภาพเดียวกันว่างานของแต่ละฝ่ายส่งผลกระทบถึงกันอย่างไรครับ”

(ผู้บริหาร P1 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มกราคม 2569)

“ผมให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มองความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบไว้ล่วงหน้า ครับ ทั้งคน เทคโนโลยี และหลักสูตร พอเกิดวิกฤตที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ เราเลยมองเห็นภาพรวมและสามารถปรับมาใช้ Hybrid Learning ได้ทันทีโดยที่ระบบไม่สะดุดครับ”

(ผู้บริหาร P2 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มกราคม 2569)

“การบริหารสถานศึกษาในบริบทชุมชน เราจะมองแค่ในรั้วโรงเรียนไม่ได้ค่ะ ดิฉันใช้วิธีพิจารณาความสัมพันธ์แบบองค์รวม ระหว่าง เศรษฐกิจในชุมชนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เราจะไม่แยกส่วนมองแค่คะแนนสอบ แต่ต้องมองลึกไปถึงบริบททางบ้านและวัฒนธรรม เพราะความเป็นอยู่ของชุมชนส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนค่ะ”

(ผู้บริหาร P3 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มกราคม 2569)

อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสร้างพลังร่วม (Synergy) ผ่านภาคีเครือข่าย “บ้าน-วัด-โรงเรียน” (บวร) และวงสนทนาที่เน้นความเห็นอกเห็นใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างฝ่ายงาน รวมถึงการนำแนวคิดควอนตัมมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสถานะจิตใจที่สงบของนักเรียนกับความสามารถในการเรียนรู้ขั้นสูง (Deep Learning) โดยใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และมีสติเพื่อมุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

“การบริหารโรงเรียนวิถีพุทธในชุมชนที่มีความซับซ้อนทางวัฒนธรรม เราจะทำงานแบบแยกส่วนไม่ได้ค่ะ ดิฉันเน้น การประสานพลัง (Synergy) ตามหลัก “บวร” (บ้าน-วัด-โรงเรียน) โดยดึงพลังจากพระธรรมวิทยากรและปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาช่วยกันสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่อิงกับบริบทท้องถิ่น ซึ่งพลังร่วมนี้ทำให้โรงเรียนเราเข้มแข็งกว่าการเดินเพียงลำพังค่ะ”

(ผู้บริหาร P3 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มกราคม 2569)

“โรงเรียนของพี่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่กำลังเติบโต ทรัพยากรเราอาจมีจำกัด และความซับซ้อนก็สูงครับ การประสานพลังสำหรับผมคือการจับมือกับ โรงเรียนเครือข่ายพี่เลี้ยง เราใช้ความร่วมมือนี้ในการช่วยกันแก้ปัญหาและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้เราสามารถขยับตัวได้ไวและเติบโตได้อย่างมั่นคงครับ”

(ผู้บริหาร P5 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 มกราคม 2569)

“เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ไม่คาดคิด เช่น นโยบายที่เปลี่ยนกะทันหัน ผมจะไม่สั่งการจากบนลงล่าง แต่จะใช้การประสานพลังจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครับ เราเปิดพื้นที่ให้ระดมสมองและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อหาทางออกที่ยืดหยุ่นและส่งผลกระทบต่อครูและนักเรียนน้อยที่สุดครับ”

(ผู้บริหาร P1 , การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มกราคม 2569)

3. ผลการสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปเป็นแนวทางที่เรียกว่า “4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถิพุทธแบบควอนตัม” ซึ่งประกอบด้วย

1. มัชฌิมาปฏิปทา (Middle Path Strategy) คือ การวางแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่ “ไม่ตึงจนเกินไปและไม่หย่อนจนเกินไป” รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่สมดุลระหว่างผลลัพธ์ของงาน (Work) และความสุขของบุคลากร (Humanity) โดยใช้ สัมมาทิฐิ เป็นตัวนำในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในองค์กร

2. สัมมาประสาน (Right Harmonization) คือ การร่วมมือกันทำงานโดยมีพื้นฐานที่อยู่บนความสุจริตและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การประสานงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องแบบผิด ๆ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่แข็งตัว เน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และมีสติ

3. นวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Innovation) ที่ไม่ได้มุ่งเน้นแค่ความสำเร็จ แต่ต้อง “มีสติ” กำกับในทุกขั้นตอนในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีสติกำกับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้โดยไม่ทำลายคุณธรรมและสัมพันธภาพอันดี

4. คุณภาพองค์รวม (Holistic Quality) คือ การมองคุณภาพแบบ “ครบทุกมิติ” ไม่ได้มองแค่ตัวสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวการประเมินความสำเร็จของสถานศึกษาที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม และความเชื่อมโยงกับชุมชน โดยไม่ตัดสินความสำเร็จเพียงด้านใดด้านหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน สามารถแยกประเด็นและเปรียบเทียบได้ดังตารางนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาและการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม

ผู้ให้ข้อมูล	ประเด็นการเปรียบเทียบ					
	นิยามมัชฌิมาปฏิปทา	แนวคิดการบริหารแบบควอนตัม	การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน	นวัตกรรม/กิจกรรมเด่น	อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	ข้อเสนอแนะหรือปัจจัยความสำเร็จ
P1	สมดุลระหว่างเป้าหมาย (KPI) กับความเป็นมนุษย์	มองโรงเรียนเป็นระบบที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงแบบองค์รวม	ใช้ความยืดหยุ่นและการประสานพลังจากทุกกลุ่มสาระ	“Sati-Model” ลดความเครียดครูและนักเรียน	อุปสรรค: โครงสร้างรวมศูนย์ แก้ไข: กระจายอำนาจและสร้างความเชื่อมั่น	
P2	การใช้เทคโนโลยีอย่างมีสัมมาอาชีวะและสัมมาวายามะ	เน้นความยืดหยุ่นและปรับตัวสู่ Hybrid Learning ได้ทันที	วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มองความเชื่อมโยงล่วงหน้า	แอปพลิเคชัน “Daily Mindfulness”		ข้อเสนอแนะ: พัฒนา “ดิจิทัลสติ” ของบุคลากรเป็นลำดับแรก
P3	สมดุลระหว่าง “วิชาการ” และ “วิชาคน”	เน้นการประสานพลัง (Synergy) จากภาคี “บวร”	ใช้การสื่อสารที่สุภาพเพื่อหาจุดกึ่งกลางร่วมกับชุมชน	โครงการ “ธรรมะในใจ ชุมชนร่วมสร้าง”	อุปสรรค:งบประมาณรัฐไม่ยืดหยุ่น แก้ไข: ระดมทรัพยากรแบบสัมมาอาชีวะ	
P4	ความเพียร (สัมมาวายามะ) ที่มีสติกำกับ ไม่กดดัน	ใช้กระบวนการ Agile และเชื่อมโยงจิตใจกับการเรียนรู้ขั้นสูง	พิจารณาประสิทธิภาพงานควบคู่ไปกับสุขภาพของนักเรียน	กิจกรรม “Research-based Mindfulness”		ปัจจัยสำเร็จ: การได้รับอิสระในการออกแบบหลักสูตรจากต้นสังกัด

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาและการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ประเด็นการเปรียบเทียบ					ข้อเสนอแนะ หรือ ปัจจัยความสำเร็จ
	นิยาม มัชฌิมาปฏิปทา	แนวคิดการบริหารแบบควอนตัม	การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน	นวัตกรรม/กิจกรรมเด่น	อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	
P5	การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) เป็นจุดเริ่ม	ประสานพลังกับโรงเรียนที่เลี้ยงเพื่อแก้ปัญหาทรัพยากร	ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและมีสติ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ	โครงการ “วิถีพุทธก้าวไกล” สู่วิทยาลัย		ข้อเสนอแนะ: ให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่สมดุลเป็นอันดับแรก

จากตารางการเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาและการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม ของผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน (P1 - P5) สามารถอธิบายในมิติต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) มิติการตีความหลักมัชฌิมาปฏิปทา (ความพอดีและความสมดุล)

จากการเปรียบเทียบ พบว่าผู้บริหารทุกท่านยึดหลัก “ความพอดี” เป็นหัวใจสำคัญ แต่มีจุดเน้นที่ต่างกันตามบริบทของโรงเรียน คือ P1 และ P3 เน้นความสมดุลในเชิงความสัมพันธ์และการบริหารคน โดย P1 มุ่งรักษาสมดุลระหว่างตัวชี้วัดองค์กร (KPI) กับความเป็นมนุษย์ของครู ขณะที่ P3 เน้นการสร้างจุดกึ่งกลางระหว่าง “วิชาการ” และ “วิชาคน” เพื่อลดความขัดแย้งในชุมชน ในขณะที่ P2 และ P4 ให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมไปใช้กับภารกิจเฉพาะด้าน โดย P2 ใช้หลักสัมมาอาชีวะ และสัมมาวายามะในการกำกับการใช้เทคโนโลยีไม่ทำให้ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ส่วน P4 ใช้สัมมาวายามะเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างมีสติโดยไม่กดดันนักเรียนจนเกินไป ส่วน P5 มองในเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยถือว่าความพอดีต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) ให้แก่บุคลากรเป็นอันดับแรก

2) มิติการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม (ความซับซ้อนและความยืดหยุ่น)

ผู้บริหารทั้ง 5 ท่านแสดงให้เห็นถึงการก้าวข้ามการบริหารแบบเส้นตรง (Linear) ไปสู่การบริหารแบบควอนตัมที่เน้นองค์รวม ในด้านการมองภาพรวม (Holistic) P1 มองโรงเรียนเป็นระบบที่ซับซ้อนและแก้ปัญหาความขัดแย้งผ่านพื้นที่สนทนา ขณะที่ P3 วิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจชุมชนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยไม่แยกส่วนมองแค่คะแนนสอบ ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Agility) P2 มีจุดเด่นด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบทำให้ปรับสู่ Hybrid Learning ได้ทันที ส่วน P4 ใช้กระบวนการทำงานแบบ Agile เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา และด้านการประสานพลัง (Synergy) P3 ใช้พลังจากเครือข่าย “บวร” และ P5 ใช้พลังจากโรงเรียนเครือข่ายที่เลี้ยงเพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3) มิติการสร้างนวัตกรรมฐานสติ (Sati-based Innovation)

นวัตกรรมที่ปรากฏในตารางเปรียบเทียบสะท้อนการบูรณาการวิถีพุทธเข้ากับยุคสมัย โดย P1 สร้างประยุกต์ใช้ “Sati-Model” เพื่อลดความเครียดเชิงโครงสร้าง ได้แก่

1. S - Structure Awareness (การตระหนักรู้ในโครงสร้าง) ขั้นตอนแรกคือการหยุดพิจารณาว่าความเครียดที่เกิดขึ้น “มาจากไหน” ในเชิงระบบ ไม่ใช่การโทษตัวเอง
2. A - Alignment & Adjustment (การจัดระเบียบและการปรับเปลี่ยน) เมื่อรู้จุดที่เป็นปัญหาแล้ว ต้องมีการปรับจูนโครงสร้างให้สอดคล้องกับความเป็นจริง
3. T - Trust & Transparency (ความไว้วางใจและความโปร่งใส) ความเครียดเชิงโครงสร้างมักเกิดจากการสื่อสารที่ล้มเหลวหรือการปิดบังข้อมูล
4. I - Integrated Well-being (การบูรณาการสุขภาพ) มองว่าความสุขของคนในระบบคือส่วนหนึ่งของโครงสร้าง ไม่ใช่เรื่องแยกส่วน

ในขณะที่ P2 พัฒนาแอปพลิเคชัน “Daily Mindfulness” และระบบ AI วิเคราะห์พฤติกรรมส่วน P4 บูรณาการการวิจัยเข้ากับสติในโครงการ “Research-based Mindfulness” เพื่อเชื่อมโยงจิตใจที่สงบเข้ากับการเรียนรู้ขั้นสูง (Deep Learning)

4) มิติอุปสรรคและแนวทางการแก้ปัญหา

ข้อค้นพบสำคัญจากการเปรียบเทียบคืออุปสรรคเชิงโครงสร้างและงบประมาณ ในปัญหาด้านโครงสร้าง P1 ระบุว่าความร่วมมืออำนาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบควอนตัม จึงต้องใช้วิธีกระจายอำนาจและสร้างความเชื่อมั่น ในปัญหาด้านงบประมาณ P3 ประสบปัญหางบประมาณภาครัฐที่ไม่ยืดหยุ่น จึงใช้หลักสัมมาอาชีวะในการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายแทน และด้านการเริ่มต้น P5 และ P2 เสนอแนะตรงกันว่า การจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากการพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กร” และ “ดิจิทัลสติ” ของบุคลากรเพื่อให้เกิดความสมดุลอย่างแท้จริง

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบมาอภิปรายเปรียบเทียบกับแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจว่า มัชฌิมาปฏิปทา คือ การบริหารบนพื้นฐานของ “ความพอดี” และ “ความสมดุล” โดยมีการนำอริยมรรคมีองค์ 8 มาประยุกต์ใช้เพื่อรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กร (Key Performance Indicators: KPI) กับสุขภาวะของบุคลากร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีอย่างมี “สัมมาอาชีวะ” และ “สัมมาวายามะ” เพื่อสร้าง “ดิจิทัลสติ” ให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน โดยไม่ทำลายสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ ประเด็นนี้สามารถอภิปรายได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ กิจจพิภข์ เกตุแก้ว (2568) ที่ระบุว่ามัชฌิมาปฏิปทาเป็นระบบจริยธรรมที่หลีกเลี่ยงความสุดโต่ง ช่วยให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสม ไม่เอนเอียงไปทางการใช้อำนาจนิยม หรือการปล่อยเสรีจนขาดเป้าหมาย ซึ่งการใช้ “ปัญญา” เป็นตัวกำกับในการตัดสินใจเลือกหนทางที่เหมาะสมนี้ ถือเป็นแก่นสำคัญของจริยธรรมทางศาสนาที่ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน ในด้านการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดการภายใต้สถานะ “ความซับซ้อน และความไม่แน่นอน” โดยมองโรงเรียนเป็นระบบองค์รวม (Holistic) ที่ทุกภาคส่วนเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน มีการสร้างความยืดหยุ่น (Agility) ผ่านการทำงานแบบ Agile และรูปแบบ Hybrid Learning เพื่อตอบสนองต่อวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ประเด็นนี้สามารถอภิปรายได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Marion & Uhl-Bien (2001) และ Wheatley (2006) ที่มองว่าองค์กรในยุคควอนตัมต้องก้าวข้ามการควบคุมแบบเส้นตรงไปสู่การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และการกระจายอำนาจ การที่ผู้บริหารมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง “สถานะจิตที่สงบ” กับ “การเรียนรู้ขั้นสูง” (Deep Learning) สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ “เลนส์ควอนตัม” ในการมองความสัมพันธ์ของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมว่าเป็นพลวัตที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่น และประสิทธิภาพขององค์กรอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ภายใต้หลัก สัมมาอาชีวะ และ สัมมาวายามะ มุ่งเน้นการพัฒนา “ดิจิทัลสติ” เพื่อให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทันโดยไม่ทำลายสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ การสร้างพลังร่วม (Synergy) ผ่านเครือข่าย “บ้าน-วัด-โรงเรียน” (บวร) และวงสนทนาที่เน้นความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ช่วยลดช่องว่างระหว่างฝ่ายงานและสร้างความร่วมมือที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abangan (2024) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงควอนตัมและบรรยากาศทางจริยธรรม มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นของผู้นำสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานของ วรกมล น้อยโสภณ (2567) ที่ชี้ว่าการบริหารแบบควอนตัมเน้นการกระจายอำนาจและการทำงานร่วมกันซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญยิ่ง ข้อค้นพบในการสังเคราะห์ “4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถีพุทธแบบควอนตัม” อันประกอบด้วย มัชฌิมากลยุทธ์ (Middle Path Strategy), สัมมาประสาน (Right Harmonization), นวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) และคุณภาพองค์รวม (Holistic Quality) ถือเป็นบูรณาการที่ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยใช้ “สติและปัญญา” เป็นตัวเชื่อมโยง (Entanglement) เพื่อรักษาจุดเน้นด้านคุณธรรมควบคู่ไปกับความคล่องตัวเชิงธุรกิจ ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียนวิถีพุทธที่เดิมมักขาดกรอบการบริหารจัดการที่รองรับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การนำหลักไตรสิกขามาผสานเข้ากับเครือข่ายภาคี “บวร” ช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้าง “ปัญญาภายใน” ให้ผู้เรียนพร้อมเผชิญโลกยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง

เปลี่ยนจากการทำกิจกรรมเชิงพิธีกรรมมาเป็นการสร้าง “วิถี” แห่งการเรียนรู้แบบองค์รวมที่ยั่งยืนนอกจากนี้ แนวทางการบริหารดังกล่าวมีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิด Human 5.0 ที่มุ่งเน้นการสร้างสังคมที่มนุษย์และเทคโนโลยีขั้นสูง (เช่น AI และ IoT) อยู่ร่วมกัน โดยมี “มนุษย์เป็นศูนย์กลาง” (Human-Centric) การบริหารในวิถีพุทธแบบคอนตัมที่มุ่งเน้น “ดิจิทัลสติ” และ “สัมมาประสาน” เป็นการเตรียมพร้อมบุคลากรและผู้เรียนให้ก้าวข้ามการเป็นเพียงผู้ใช้เทคโนโลยีไปสู่การเป็นมนุษย์ที่ทรงภูมิปัญญาและมีวิถีภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ Human 5.0 ที่ต้องการให้เทคโนโลยีทำหน้าที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและจิตวิญญาณ มากกว่าการลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ การบูรณาการนี้จึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาสถานศึกษาในมิติทางศาสนาหรือการบริหารจัดการเท่านั้น แต่เป็นการสร้างต้นแบบนิเวศการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งใหม่ได้อย่างสมบูรณ์

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปเป็นแนวทางที่เรียกว่า “4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถีพุทธแบบคอนตัม” ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 2 การบริหารสถานศึกษาวิถีพุทธแบบคอนตัม (Quantum Buddhist School Management) เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการบูรณาการอย่างเป็นระบบระหว่างภูมิปัญญาตะวันออกผ่านหลักมัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลาง เข้ากับวิทยาศาสตร์ตะวันตกผ่านทฤษฎีควอนตัม เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน ท่ามกลางความท้าทายในยุคปัจจุบันโดยมองว่าโรงเรียนคือระบบนิเวศที่เชื่อมโยงกัน และเป็นองค์กรแบบองค์รวมที่ทุกส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกขาดไม่ได้ หัวใจสำคัญของแนวคิดนี้คือ 4 แนวทางสำคัญได้แก่ 1) มัชฌิมากลยุทธ์ (Middle Path Strategy) ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลเชิงกลยุทธ์ระหว่างการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการตามมาตรฐาน และการดูแลสวัสดิภาพรวมถึงความสุขของคนในองค์กรโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกันทำงานด้วยความสุจริตและความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2) สัมมาประสาน (Right Harmonization) เป็นรากฐานการบริหารที่นำหลักมรรคมีองค์ 8 มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อบูรณาการทั้งมิติด้านตรรกะเหตุผล และจิตวิญญาณเข้าด้วยกันอย่างลงตัว รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน (บวร) เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างพลังร่วมจากทุกภาคีเครือข่ายในการพัฒนาผู้เรียน 3) นวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) เป็นการเลือกสรรและใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ในการบริหารและการเรียนการสอนอย่างมีสติ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือต้องไม่ทำลายสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และคุณธรรมอันดีงามของสถานศึกษา 4) คุณภาพองค์รวม (Holistic Quality) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ก้าวข้ามเพียงแค่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ต้องครอบคลุมทั้งมิติด้านจิตใจ วิชาการ และการอุทิศตนเพื่อรับใช้สังคม โดยนำเสนอรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนผ่านจากการมองแยกส่วนไปสู่การมองแบบองค์รวม ที่ใช้ “สติ” และ “ทางสายกลาง” เป็นเข็มทิศในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและคุณภาพ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและคุณธรรมในจิตใจมนุษย์

สรุปผลการวิจัย

การประยุกต์ใช้หลักมัชฌิมาปฏิปทาในการบริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนวิถิพุทธชั้นนำ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารบนฐานของ “ความพอดีและความสมดุล” โดยบูรณาการอริยมรรคมีองค์ 8 เข้ากับมิติต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ คือ การรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงโครงสร้างหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) กับสุขภาวะและความเป็นมนุษย์ของบุคลากร โดยใช้หลักสัมมาวาจา และสัมมาสติในการเจรจาเพื่อปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ ยังเน้นความสมดุลในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี ภายใต้อันตรายหลักสัมมาอาชีวะเพื่อไม่ให้ทำลายสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ รวมถึงการรักษาสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน โดยใช้ความเพียรที่กำกับด้วยสติ ไม่กดดันจนเกินไปเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพ และใช้การสร้างสัมมาทิฐิ หรือความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานสำคัญในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงองค์กร

สำหรับการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบคอนตัม ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดการภายใต้สภาวะที่มีความซับซ้อน และความไม่แน่นอน โดยมองสถานศึกษาเป็น “ระบบองค์รวม (Holistic)” ที่ทุกภาคส่วนเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน และไม่แยกส่วนปัญหา แนวทางที่โดดเด่นคือการสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Agility) เพื่อตอบสนองต่อวิกฤต เช่น การปรับใช้รูปแบบ Hybrid Learning และการทำงานแบบ Agile เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการสร้างพลังร่วม (Synergy) ผ่านภาคีเครือข่าย “บ้าน-วัด-โรงเรียน” (บวร) และวงสนทนาที่เน้นความเห็นอกเห็นใจเพื่อลดช่องว่างระหว่างฝ่ายงาน รวมถึงการนำแนวคิดคอนตัมมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสภาวะจิตใจที่สงบของนักเรียนกับความสามารถในการเรียนรู้ขั้นสูง (Deep Learning) โดยใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและมีสติ เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

แนวทางที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้ ทั้งสองหลักการร่วมกันที่สังเคราะห์ได้คือ “โมเดล 4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถิพุทธแบบคอนตัม” ประกอบด้วย 1) มัชฌิมากลยุทธ์ (Middle Path Strategy) คือการวางแผนที่สมดุลระหว่างผลลัพธ์ของงานและสวัสดิภาพของบุคลากร ไม่ตึงหรือหย่อนเกินไป 2) สัมมาประสาน (Right Harmonization) คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยืดหยุ่นบนพื้นฐานความสุจริต และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 3) นวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) คือ การบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยมีสติกำกับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้โดยไม่ทำลายคุณธรรมและสัมพันธ์ภาพ และ 4) คุณภาพองค์รวม (Holistic Quality) คือ การประเมินความสำเร็จที่ครอบคลุมทุกมิติทั้งวิชาการ คุณธรรม และชุมชน โดยสรุป แนวทางนี้ใช้ “สติและปัญญา” เป็นตัวเชื่อมโยง (Entanglement) เพื่อสร้างระบบการทำงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และยังยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการวางแผน

1.1 การกำหนดทิศทางองค์กรหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 (สพม.กท 1) และสถานศึกษาทั่วไป ควรนำ “โมเดลการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์วิถีพุทธแบบควอนตัม” ซึ่งประกอบด้วย 4 เสาหลัก (มัชฌิมาภลยุทธ, สัมมาประสาน, นวัตกรรมแห่งสติ และคุณภาพองค์กรรวม) ไปใช้เป็นกรอบคิด และแนวทางสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กร

1.2 ในด้านการวางแผนแบบมีส่วนร่วม สถานศึกษาควรกำหนดหลักมัชฌิมาปฏิบัติเป็นแนวทางสำคัญ ในการวางแผน โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทั้งคณะครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจอย่างสมดุล

1.3 ในด้านการจัดสรรทรัพยากร หากงบประมาณภาครัฐมีข้อจำกัด ผู้บริหารควรใช้หลัก “สัมมาอาชีวะ” ในการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่ายและชุมชนตามหลัก “บวร” (บ้าน-วัด-โรงเรียน) เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ด้านบทบาทภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรแสดงบทบาทผู้นำที่ยืดหยุ่นพอดี มีวิสัยทัศน์ และมีสติ ไม่ยึดติด ความคิดเห็นของตนเองเพียงฝ่ายเดียว

2.2 ด้านการตัดสินใจ ในสถานะที่เผชิญกับสถานการณ์ไม่คาดคิด ผู้บริหารควรใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และมีสติ โดยพิจารณาด้วยเหตุผลที่ยืดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ใช่ความเด็ดขาดแบบอำนาจนิยมหรือปล่อยเสรี จนขาดทิศทาง

2.3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ควรใช้หลัก “สัมมาวาจา” และ “สัมมาสติ” ในการเจรจาเพื่อปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครู เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและรักษาความเป็นมนุษย์ควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร

3. ข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมองค์กรและกิจกรรม

3.1 ในด้านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญ เช่น การจัดการเรียนรู้ หรือการดูแลพฤติกรรมผู้เรียน ภายใต้กรอบที่เหมาะสม ไม่สุดโต่งหรือขาดวินัย

3.2 ในด้านการแก้ปัญหาด้วยสติและปัญญา ควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติและปัญญาในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ความเมตตาและความเข้าใจ ปราศจากอคติ และไม่ยึดติดเพียงผลลัพธ์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

3.3. ในด้านนวัตกรรมแห่งสติ (Mindfulness Innovation) ในการนำเทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ ผู้บริหารและครูต้องพัฒนา “ดิจิทัลสติ” (Digital Mindfulness) เพื่อให้ใช้เครื่องมือดิจิทัล ได้อย่างรู้เท่าทัน โดยไม่ทำลายสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างมนุษย์

3.4 ในด้านการจัดกิจกรรมปลูกฝังแนวคิด: ควรจัดโครงการที่สร้างความตระหนักถึงความพอดี และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เช่น โครงการคุณธรรมจริยธรรม เวทีเสวนา หรือค่ายภาวนา เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติในชุมชนการเรียนรู้

4. ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผล

4.1 การประเมินคุณภาพองค์กรรวม (Holistic Quality) สถานศึกษาควรประเมินความสำเร็จของการบริหาร แบบรอบด้าน โดยไม่ตัดสินจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว

4.2 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ควรให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความผูกพันของบุคลากร และพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการนั้นเกิดความสมดุล และยั่งยืนตามหลักพุทธธรรม

โดยสรุปแล้ว การนำผลวิจัยไปใช้คือการบูรณาการ “สติและปัญญา” เพื่อรักษาสมดุลตามทางสายกลาง พร้อมกับสร้างความเชื่อมโยงและยืดหยุ่นในระบบที่ซับซ้อน เพื่อนำพองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

5. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของ “4 แนวทางการบริหารสถานศึกษาวิถีพุทธแบบควอนตัม” ในสถานศึกษาจำนวนมากขึ้น เพื่อยืนยันว่าแนวทางนี้ สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และสุขภาวะของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญในระดับกว้าง

5.2 ควรมีการศึกษาในลักษณะการทดลองนำโมเดลแนวทางการบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมไปใช้ อย่างเต็มรูปแบบในโรงเรียนวิถีพุทธทั่วไป (ที่ยังไม่ใช่ระดับชั้นนำ) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในบริบทที่แตกต่างกัน

5.3 ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่าง “สภาวะจิตใจที่สงบ” กับ “การเรียนรู้ขั้นสูง” (Deep Learning) ในผู้เรียนยุคดิจิทัล เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจน ในการใช้นวัตกรรมส่งเสริมปัญญาภายในควบคู่ไปกับคุณภาพวิชาการ

เอกสารอ้างอิง

- กิจพิภักษ์ เกตุแก้ว. (2568). รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 10(2), 27-42.
- บัลลังก์ มงคลคานวนเขตต์. (2566). *กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วรกมล น้อยโสภณ, วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง และ สุชาดา นันทะไชย. (2568). อิทธิพลของวัจนภาษาและอวัจนภาษาของผู้บริหารสถานศึกษา เชิงกลยุทธ์แบบควอนตัมต่อวัฒนธรรมองค์กร. *Journal of Education and Innovation*, 27(3), 248-262.
- วีระ สมบูรณ์. (2550). *ควอนตัมกับการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- Abangan, M. L. M. (2024). Quantum leadership, ethical climate and commitment of school administrators: A convergent design. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research*, 10, 561-577.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Heisenberg, W. (1927). Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik. *Zeitschrift für Physik*, 43(3-4), 172-198.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The leadership quarterly*, 12(4), 389-418.
- Shelton, C. K. (2001). *Quantum Leaps: 7 Skills for 21st Century Leaders*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- United Nations. (2015). *THE 17 GOALS: Sustainable Development*. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science*. (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Zohar, E. (2022). Quantum simulation of lattice gauge theories in more than one space dimension—requirements, challenges and methods. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 380(2216), 20210069.