

แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม

GUIDELINES FOR APPLYING CONCEPTS FROM THE ANALECTS OF CONFUCIUS IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN THE QUANTUM ERA

อภิญญา โพธิ์แฉล้ม^{1*} วรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง² และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ³

Apinya Phochalaem^{1*} Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang², and Prompilai Buasuwan³

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

^{1,2,3}Faculty of Education, Kasetsart University

Received: April 2, 2026 / Revised: May 24, 2026 / Accepted: May 26, 2026

บทคัดย่อ

ในบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีความไม่แน่นอนสูง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยกลไกเชิงโครงสร้างแบบเส้นตรงที่ยึดเหตุผล มองความจริงเป็นคำตอบเดียว พิจารณาปัญหาแบบแยกส่วน และยึดกรอบการจัดการตายตัวเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ และส่งผลให้สถานศึกษาเปราะบาง ขาดความยืดหยุ่นในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์หลักแนวคิดและคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ของขงจื๊อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา (2) วิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่สอดคล้องกับหลักคำสอน และ (3) สังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเอกสาร ครอบคลุมคัมภีร์หลุนอวี่ 20 บท รวม 492 บทย่อย คัดเลือกบทย่อยที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์จำนวน 212 บทย่อย วิเคราะห์ด้วยการอ่านอย่างละเอียดร่วมกับการวิเคราะห์วาทกรรมเชิงวิพากษ์ และจำแนกผลตามกรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม 5 มิติ

ผลการวิจัยพบว่า (1) หลักคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ให้ความสำคัญกับการปกครองโดยคุณธรรม การเป็นแบบอย่าง การสร้างความไว้วางใจ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (2) คุณลักษณะการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่สอดคล้องกันนั้น เน้นการมองระบบแบบองค์รวม ความยืดหยุ่น และการขับเคลื่อนด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ มากกว่าการสั่งการเชิงเส้น โดยพบคำสอนที่สอดคล้องถึง 212 บทย่อย ซึ่งยืนยันเชิงประจักษ์ว่าการตัดสินใจเชิงบริบทและความไว้วางใจคือกลไกรับมือความซับซ้อนที่ทรงประสิทธิภาพที่สุด และ (3) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ โดยจำแนกตามกรอบการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่นำด้วยคุณธรรมและการตัดสินใจเชิงบริบทโดยไม่ยึดติดโครงสร้าง (2) ด้านวิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยงที่สร้างความชอบธรรมและจัดวางคนอย่างเป็นธรรมบนฐานข้อมูล (3) ด้านจิตวิญญาณองค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมความไว้วางใจและการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน (4) ด้านความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการปรับตัวต่อเนื่อง และ (5) ด้านจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นฐานรากค้ำจุน

*Corresponding Author

E-mail: Apinya.phoc@ku.th

ความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ แนวทางการประยุกต์ใช้ดังกล่าวสะท้อนกรอบคิดเชิงควอนตัมซึ่งมองสถานศึกษาเป็นระบบที่ไม่เป็นเส้นตรงและสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน การบริหารจึงต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงบริบทและการนำด้วยคุณธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจ มากกว่าการขับเคลื่อนด้วยกลไกสั่งการแบบเชิงเส้นและกรอบการจัดการตายตัว

คำสำคัญ: คัมภีร์หลุนอวี่ ขงจื้อ การบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม ภาวะผู้นำทางการศึกษา การวิจัยเอกสาร

Abstract

In the quantum era, educational administration is increasingly characterized by complexity, rapid change, and high uncertainty. Relying solely on linear, cause–effect–driven structural mechanisms that assume a single truth, address problems in isolated parts, and adhere to rigid managerial frameworks may no longer be sufficient. Such an approach may render educational institutions fragile and lacking in flexibility when responding to change. This study aims to (1) analyze the ethical concepts and teachings in *The Analects of Confucius* relevant to educational administration and educational leadership; (2) examine the characteristics of quantum-era educational administration consistent with these teachings, and; (3) synthesize practical guidelines for applying Confucian concepts from *The Analects* to educational administration in the quantum era. Employing qualitative documentary research design, the study covered all 20 chapters of *The Analects* (492 verses). A total of 212 relevant verses were selected based on predetermined criteria and analyzed using close reading and critical discourse analysis (CDA). Findings were categorized using a five-dimensional framework of quantum-era educational administration.

The findings revealed that: (1) the ethical teachings in *The Analects* emphasize governance through virtue, exemplary leadership, trust-building, and respect for human dignity; (2) the corresponding characteristics of educational administration in the quantum era emphasize holistic systems thinking, flexibility, and relationship-based mobilization rather than linear command structures. The identification of 212 corresponding passages confirms that context-sensitive decision-making and trust are effective mechanisms for responding to complexity; and (3) the synthesized practical guidelines can be categorized into five dimensions: (a) Holistic Leadership, emphasizing virtue-based leadership and context-sensitive decision-making beyond rigid structures; (b) Systemic Vision and Connectivity, promoting system legitimacy and fair personnel placement based on reliable information; (c) Organizational Spirit and Human Relations, adopting a human-centered approach that fosters trust and harmonious coexistence; (d) Flexibility and Collaborative Learning, encouraging lifelong learning for continuous adaptation; and (e) Ethical and Organizational Culture, serving as the foundation for transparency and credibility. Overall, these guidelines reflect a quantum-oriented framework that views schools as non-linear and interconnected systems, requiring context-sensitive

decision-making and virtue-based leadership rather than linear command mechanisms and rigid managerial frameworks.

Keywords: The Analects of Confucius, Confucius, Quantum-era Educational Administration, Educational Leadership, Documentary Research

บทนำ

บริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเผชิญความซับซ้อน ความผันผวน และความไม่แน่นอนที่เพิ่มสูงขึ้น จนทำให้กรอบคิดการบริหารที่ยึดเหตุผลมองความจริงเป็นคำตอบเดียว พิจารณาปัญหาแบบแยกส่วน และยึดกรอบการจัดการตายตัวเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรในสถานการณ์จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมององค์ประกอบของสถานศึกษาในความสัมพันธ์เกื้อหนุนกันและพิจารณาปัจจัยหลายมิติร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือบนฐานความไว้วางใจและคุณค่าร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Snyder & Snyder, 2023) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นของการทบทวนกรอบคิดในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านความแตกต่างระหว่างการมองโลกแบบนิวตันและการมองโลกแบบควอนตัม

โลกทัศน์แบบนิวตัน (Newtonian Worldview) มักมองการบริหารในลักษณะระบบที่คาดการณ์ได้และควบคุมได้ผ่านความสัมพันธ์เชิงเส้น โดยเชื่อว่าเมื่อกำหนดสาเหตุและขั้นตอนที่ถูกต้องย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แน่นอน จึงมักพิจารณาปัญหาแบบแยกส่วนและยึดคำตอบเดียวเป็นหลัก ตรงกันข้าม โลกทัศน์เชิงควอนตัม (Quantum Worldview) มององค์การเป็นระบบที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงพัวพันกัน การเปลี่ยนแปลงจึงอาจไม่เป็นเส้นตรงและไม่อาจคาดการณ์ได้ครบถ้วนจากเหตุปัจจัยเพียงมิติเดียว อีกทั้งความจริงเชิงการบริหารมักปรากฏในลักษณะขึ้นกับบริบทและมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อมูลหลายมิติ

ความสัมพันธ์ และพลวัตของระบบร่วมกัน (Kuhn, 1970) ภายใต้ความแตกต่างเชิงโลกทัศน์ดังกล่าวการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมจึงต้องเปลี่ยนจากการยึดกรอบการจัดการตายตัว ไปสู่การนำที่ยืดหยุ่น เชื่อมโยง และตั้งอยู่บนคุณค่าเชิงจริยธรรม

ภายใต้โลกทัศน์เชิงควอนตัม การบริหารสถานศึกษาจึงมิได้มุ่งเพียงการควบคุมตามขั้นตอน หากเน้นความสามารถของผู้นำในการอ่านบริบทและตัดสินใจบนฐานข้อมูลหลายมิติ ควบคู่กับการมองสถานศึกษาเป็นระบบที่องค์ประกอบต่าง ๆ เกื้อหนุนกันและส่งผลต่อกันอย่างต่อเนื่อง ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่สร้างทิศทางการร่วมและค้ำจุนความชอบธรรมขององค์กรผ่านคุณธรรม ความน่าเชื่อถือ และความเป็นธรรมในการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรยอมรับและร่วมมือโดยสมัครใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและการรับฟังซึ่งเป็นฐานของการทำงานร่วมกันในระบบที่มีความซับซ้อน เมื่อคุณค่าดังกล่าวได้รับการยกเป็นแกนกลางของการนำองค์กร จึงนำไปสู่คำถามสำคัญว่าแหล่งภูมิปัญญาทางจริยธรรมใดสามารถช่วยอธิบายและเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมได้อย่างมีเหตุผล

แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ของขงจื๊อเป็นหนึ่งในแหล่งภูมิปัญญาทางจริยธรรมที่สะท้อนหลักการเกี่ยวกับการปกครอง การเป็นแบบอย่าง การรู้จักคน และการสร้างความสัมพันธ์ในสังคมอย่างเป็นระบบ การนำปรัชญาของขงจื๊อมาเชื่อมโยงกับโลกยุคควอนตัมในงานวิจัยนี้ มีใช้การหวนคืนสู่อดีตอย่างล้าหลัง หากแต่เป็นการ “คืนสู่รากแห่งความเป็นมนุษย์” เพื่ออุดช่องโหว่ของการบริหารในยุคปัจจุบันที่พึ่งพาเทคโนโลยี

เชิงโครงสร้างมากเกินไป คัมภีร์หลุนอวี่เป็นบันทึกคำสอนและบทสนทนาที่สะท้อนหลักคุณธรรม ซึ่งสามารถนำมาอ่านเชิงจริยธรรมเพื่ออธิบายภาวะผู้นำและการบริหารได้ (Thongsuk, 2023; Kattaputhon & Chaitawip, 2014; Khumphuang & Insa-ard, 2019) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่นำคำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมโดยใช้กรอบวิเคราะห์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ผ่านตัวชี้วัดของแต่ละมิติยังมีจำกัด โดยเฉพาะการสังเคราะห์แนวทางเชิงประยุกต์ที่สามารถนำไปใช้กับบริบทการบริหารสถานศึกษาได้จริง (Abangan, 2024)

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์คำสอนในคัมภีร์หลุนอวี่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยกระบวนการวิจัยได้เริ่มต้นจากการศึกษาและสังเคราะห์วรรณกรรมทฤษฎีการบริหารยุคควอนตัม จนตกผลึกเป็น กรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม 5 มิติ ได้แก่ (1) มิติภาวะผู้นำแบบองค์รวม (2) มิติวิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง (3) มิติจิตวิญญาณขององค์กรและมนุษยสัมพันธ์ (4) มิติความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม และ (5) มิติจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร จากนั้นผู้วิจัยจึงนำกรอบมติดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือ (Analytical Framework) ในการวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่อย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้จึงมีส่วนเพิ่มคุณค่าทางวิชาการ โดยนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติที่ตรวจสอบได้จากกระบวนการสังเคราะห์และตีความตามตัวชี้วัดของแต่ละมิติอย่างเป็นเหตุเป็นผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์หลักแนวคิดและคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ของขงจื๊อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่สอดคล้องกับหลักคำสอน

ในคัมภีร์หลุนอวี่

3. เพื่อสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมจำเป็นต้องพิจารณาโรงเรียนในฐานะระบบที่มีความสัมพันธ์เชิงพลวัตและเชื่อมโยงกันหลายองค์ประกอบ ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กรในงานวิจัยนี้ “ยุคควอนตัม” ใช้ในความหมายของบริบทการบริหารที่มีความซับซ้อน ความผันผวน และความไม่แน่นอนสูง โดยมองสถานศึกษาเป็นระบบที่สัมพันธ์เกื้อหนุนกันและเปลี่ยนแปลงไม่เป็นเส้นตรง ทำให้การบริหารต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงบริบทมากกว่าการยึดกรอบการจัดการตายตัว แนวคิดการคิดเชิงระบบสนับสนุนมุมมองดังกล่าว โดยชี้ว่า การนำองค์กรให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยการกำหนดทิศทางร่วม การประสานความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ และความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวขององค์กร (Snyder & Snyder, 2023)

งานศึกษาด้านการบริหารและภาวะผู้นำใน “ยุคควอนตัม” เน้นการทำความเข้าใจองค์กรในฐานะระบบที่ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงไม่เป็นเส้นตรง และต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเชิงบริบท ความสัมพันธ์เชิงคุณค่า และบรรยากาศทางจริยธรรมขององค์กร ผลการศึกษาของ Abangan (2024) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงควอนตัม (Quantum Leadership) กับบรรยากาศจริยธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา สะท้อนว่าการนำในยุคควอนตัมมิได้อาศัยการควบคุมเชิงกลไกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการกำกับตนบนฐานคุณธรรมเป็นสำคัญ

คัมภีร์หลุนอวี่ของขงจื๊อเป็นแหล่งคำสอนที่มีบทบาทสำคัญต่อความคิดด้านคุณธรรม การปกครอง

และการดำเนินตนของผู้นำ โดยสะท้อนหลักการสำคัญ เช่น การนำด้วยคุณธรรมและการเป็นแบบอย่าง ความชอบธรรมในการจัดระเบียบ ความไว้วางใจ ความเหมาะสมเชิงกาลเทศะ และการขัดเกลาตนเองในฐานะรากฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคม (Thongsuk, 2023; Sathaanan, 2019) หลักการดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานคิดเชิงจริยธรรมเพื่ออธิบายการบริหารและภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุคควอนตัม ซึ่งต้องเผชิญความซับซ้อนและความไม่แน่นอน โดยผู้นำจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมของระบบผ่านการตัดสินใจเชิงบริบทและการนำด้วยคุณธรรม

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่สังเคราะห์คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่ให้เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาในบริบท “ยุคควอนตัม” โดยใช้กรอบวิเคราะห์ที่มีหมวดหมู่และตัวชี้วัดชัดเจนยังมีจำกัด ทำให้ข้อเสนอเชิงประยุกต์จำนวนมากยังอยู่ในระดับแนวคิดกว้าง ๆ และยากต่อการตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างคำสอน มิติการบริหาร และแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยข้อจำกัดนี้พิจารณาจากลักษณะการนำเสนอในงานศึกษาที่มักอภิปรายคำสอนเชิงคุณธรรมในภาพรวมโดยไม่ระบุกรอบมิติและตัวชี้วัดที่ใช้จำแนกผลอย่างชัดเจน จึงไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าแต่ละข้อเสนอเชื่อมโยงกับมิติการบริหารใดและนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติอย่างไร ดังนั้น การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้จึงทำหน้าที่เป็นฐานในการสกัดประเด็นร่วมและจัดหมวดหมู่เป็นกรอบ 5 มิติ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้การเชื่อมโยงคำสอนจากหลุนอวี่ไปสู่แนวทางประยุกต์ใช้มีความเป็นระบบและตรวจสอบได้ เพื่อเติมเต็มช่องว่างนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมจากการทบทวนวรรณกรรมเริ่มต้นจากการวิเคราะห์บริบทความท้าทายของโลกยุคควอนตัม 4 มิติ นำมาบูรณาการร่วมกับทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงควอนตัม (Quantum Leadership) (Abangan, 2024) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (Snyder & Snyder, 2023) การเรียนรู้เชิงควอนตัม (Quantum

Learning) (Selman et al., n.d.) และภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนแบบผึ้ง (Honeybee Leadership) (Avery & Bergsteiner, 2011) จากนั้นจึงดำเนินการสกัดประเด็นร่วมที่ปรากฏซ้ำและจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่เชิงมิติ (Operationalization) จนตกผลึกเป็นกรอบการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมจำนวน 5 มิติ พร้อมกำหนดตัวชี้วัด ทั้งนี้ เพื่อนำกรอบมิติดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือ (Typological Analysis) ในการวิเคราะห์ จำแนก และเชื่อมโยงคำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่ไปสู่แนวทางการประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติที่สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จนได้กรอบ 5 มิติ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (2) วิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง (3) จิตวิญญาณขององค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ (4) ความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม และ (5) จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละมิติจากสาระสำคัญที่พบในวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกและอธิบายผลการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การเชื่อมโยงคำสอนจากหลุนอวี่กับแนวทางประยุกต์ใช้ที่ตรวจสอบได้และเหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้เอกสารทุติยภูมิเป็นแหล่งข้อมูลหลักในการวิเคราะห์ ขอบเขตข้อมูลครอบคลุมคัมภีร์หลุนอวี่จำนวน 20 บท รวม 492 บทย่อย ผู้วิจัยกำหนดเอกสารหลักเป็นฉบับที่แสดงตัวบทภาษาจีนควบคู่คำแปลภาษาไทย ได้แก่ อมรทองสุข (Thongsuk, 2023) ซึ่งได้ถอดเสียงชื่อคัมภีร์ว่า “คัมภีร์หลุนอวี่” ผู้วิจัยจึงยึดการถอดเสียงตามเอกสารหลักเพื่อในการอ้างอิงตลอดทั้งบทความ และใช้เอกสารรองเป็นฉบับแปลไทย/เอกสารประกอบการตีความจากผู้แปลต่างกัน ได้แก่ สุวรรณ สถาอานันท์ (Sathaanan, 2019) และไชจ้อย (Chai, 2024) แปล

โดยอารีวรรณ วิริยะ (Trans. By Wiriya) เพื่อเทียบเคียงความหมาย ตรวจสอบความสอดคล้องของการแปลและสนับสนุนการตีความเชิงบริบท

หน่วยวิเคราะห์ของงานวิจัยกำหนดเป็น “บทย่อย” ของคัมภีร์หลุนอวี่ โดยคัดเลือกเฉพาะบทย่อยที่มีสาระเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จำนวน 212 บทย่อย เกณฑ์การคัดเลือกกำหนดให้เนื้อหาต้องสะท้อน (1) ประเด็นด้านจริยธรรม คุณธรรม หรือคุณลักษณะของผู้นำ (2) ประเด็นความสัมพันธ์ในองค์กร การยอมรับ หรือความไว้วางใจ (3) ประเด็นการตัดสินใจ ความยุติธรรม หรือความรับผิดชอบ และ (4) สามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของกรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมทั้ง 5 มิติได้อย่างมีเหตุผล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย (1) การอ่านอย่างละเอียด (Close Reading) เพื่ออ่านตัวบทเข้าใจอย่างตั้งใจ โดยยึดถ้อยคำ รายละเอียด และโครงสร้างข้อความพื้นฐานในการสกัดสาระสำคัญ คำสำคัญ และประเด็นเชิงจริยธรรมที่ปรากฏในแต่ละบทย่อย (Fisher & Frey, 2012) (2) การวิเคราะห์วาทกรรมเชิงวิพากษ์ (Critical Discourse Analysis: CDA) เพื่ออธิบายความหมายเชิงบริบทและนัยที่สะท้อนค่านิยม ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และเงื่อนไขทางสังคมวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวบท (Fairclough, 1995; Panphothong, 2013) และ (3) การสังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ โดยเทียบประเด็นที่สกัดได้กับกรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมจำนวน 5 มิติ พร้อมตัวชี้วัด เพื่อจัดหมวดหมู่และอธิบายความสอดคล้องของคำสอน ก่อนสรุปเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม ทั้งนี้ ผู้วิจัยบันทึกเหตุผลการเลือกคำแปลแบบย่อเฉพาะกรณีที่คำแปลต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อการตีความ หรือเป็นบทย่อยที่ใช้เป็นหลักฐานสำคัญในการเชื่อมโยงกับมิติและตัวชี้วัด

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์หลักแนวคิดและคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ พบว่า หลักคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ของขงจื๊อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษาให้ความสำคัญกับการปกครองโดยคุณธรรม การเป็นแบบอย่าง การสร้างความไว้วางใจ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยเมื่อนำมาจัดกลุ่มตามกรอบ 5 มิติ พบหลักแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ การนำด้วยคุณธรรมและการเป็นแบบอย่าง (มิติที่ 1), การจัดระเบียบบทบาทหน้าที่ (มิติที่ 2), การสร้างความไว้วางใจและการรับฟัง (มิติที่ 3), การเปิดกว้างเรียนรู้และสะท้อนคิด (มิติที่ 4), และการยึดมั่นในความยุติธรรมและความซื่อสัตย์เป็นฐานราก (มิติที่ 5)

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม

การวิเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่สอดคล้องกับหลักคำสอนนั้น เป็นการบริหารในระบบที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จึงเน้นการมองระบบแบบองค์รวม ความยืดหยุ่น และการขับเคลื่อนด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ มากกว่าการใช้กลไกสั่งการแบบเส้นตรงตายตัว การบริหารในยุคนี้จึงต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงบริบทและการนำด้วยคุณธรรมเพื่อสร้างความไว้วางใจเป็นสำคัญ

จากผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม 5 มิติ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

มิติที่ 1 ภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ผลการวิจัยในมิติภาวะผู้นำแบบองค์รวมชี้ว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่สะท้อนการเป็นผู้นำที่ตั้งอยู่บนคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างในฐานะศูนย์กลาง

ขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับและความไว้วางใจ โดยสมัครใจมากกว่าการขับเคลื่อนด้วยอำนาจสั่งการ เพียงอย่างเดียว หลักฐานสำคัญปรากฏในบทที่ 2 บทย่อยที่ 2.1 กล่าวว่า 「为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。」 แปลว่า ผู้ปกครองโดยคุณธรรมอาจเปรียบได้กับดาวเหนือซึ่งอยู่กับที่ และหมู่ดาวทั้งปวงต่างมานอบน้อม (Sathaanan, 2019) ถ้อยคำนี้สะท้อนภาพผู้นำที่มีคุณธรรมทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางที่มั่นคงขององค์กร ส่งผลให้ผู้คนเคารพ ยอมรับ และยินยอมปฏิบัติตามโดยสมัครใจ การดำรงตนอย่างมีคุณธรรมจึงเป็นแกนกลางของการนำที่ให้องค์กรเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบและเสถียรภาพ ทั้งนี้ การเลือกคำแปลที่คงภาพเปรียบเทียบเรื่องดาวเหนือช่วยทำให้เห็นนัยของการนำด้วยคุณธรรมที่ก่อให้เกิดการยอมรับโดยสมัครใจอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบประเด็นร่วมที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำควรมององค์กรอย่างรอบด้าน ไม่ยึดติดกับกรอบบทบาทแบบกลไก และใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจเชิงบริบทที่พิจารณาปัจจัยหลายมิติ โดยเฉพาะมิติของคน เจตนา และผลกระทบต่อระบบโดยรวม อันสะท้อนคุณลักษณะผู้นำที่พร้อมรับมือความซับซ้อนและความผันผวนในยุคควอนตัม จึงเห็นได้ว่าความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดแรงเสียดทานและเสริมพลังทางจิตวิญญาณขององค์กรในสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง

มิติที่ 2 วิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง

ผลการวิจัยพบว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่สะท้อนการบริหารที่ต้องอาศัยความชอบธรรมของระบบผ่านความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามสถานะ เพื่อทำหน้าที่เป็นฐานเชิงโครงสร้างให้การประสานงานภายในไม่สับสนและลดความคลุมเครือในการปฏิบัติ หลักฐานสำคัญปรากฏในบทที่ 12 บทย่อยที่ 12.11 กล่าวว่า 齐景公问政于孔子。孔子对曰：「君君，臣臣，父父，子子。」 公曰：「善哉！信如君不君，

臣不臣，父不父，子不子，虽有粟，吾得而食诸？」 แปลว่า จিজิงถามขงจื้อเกี่ยวกับการปกครอง ขงจื้อกล่าวว่า ผู้ปกครองเป็นผู้ปกครอง ขุนนางเป็นขุนนาง บิดาเป็นบิดา บุตรเป็นบุตร จিজิงกล่าวว่า ดีแท้ทีเดียว! หากแม้ว่าผู้ปกครองมิใช่ ผู้ปกครอง ขุนนางมิใช่ขุนนาง บิดามิใช่บิดา บุตรมิใช่บุตร แม้เมื่อมีธัญญาหารอยู่ต่อหน้า ข้าจะได้กินหรือ (Sathaanan, 2019) ถ้อยคำนี้สะท้อนหลักการสำคัญของการปกครองที่ตั้งอยู่บนความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละสถานะ โดยชี้ให้เห็นว่าความมั่นคงของสังคมหรือองค์กรเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม หากบทบาทสับสนหรือถูกละเลย ระบบโดยรวมย่อมล้มเหลว แม้ทรัพยากรจะมีอยู่ก็ไม่อาจนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ จึงสะท้อนแนวคิดว่าการบริหารเชิงระบบต้องเริ่มจากโครงสร้างบทบาทที่ชัดเจน และความชอบธรรมของหน้าที่ของแต่ละฝ่ายก่อน การขับเคลื่อนในมิติอื่น

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในมิตินี้มิได้ชี้ให้ยึดกรอบเชิงโครงสร้างเพียงด้านเดียว หากสะท้อนภาพการบริหารที่ต้องใช้ควบคู่กันระหว่างการจัดระเบียบเชิงโครงสร้างที่จำเป็นในบางบริบท กับการบริหารเชิงควอนตัมที่อาศัยการเชื่อมโยงองค์ประกอบของระบบและการตัดสินใจเชิงบริบท โดยปรากฏผ่านการกำหนดทิศทางร่วมบนฐานข้อมูลและหลักฐานที่เชื่อถือได้ เพื่อลดการขับเคลื่อนบนสมมติฐานที่คลาดเคลื่อน ขณะเดียวกัน ยังเน้นความเป็นธรรมในการจัดวางคนและการบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความไว้วางใจเชิงระบบและความร่วมมือของสมาชิกในการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางของสถานศึกษาโดยรวม ข้อค้นพบในมิตินี้สังเคราะห์จากบทย่อยที่คัดเลือกตามเกณฑ์และผ่านกระบวนการวิเคราะห์ของงานวิจัย กล่าวโดยสรุป มิตินี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างที่ชัดเจนกับการเชื่อมโยงเชิงระบบและการมีส่วนร่วมเพื่อค้ำจุนทิศทางร่วมของสถานศึกษาในบริบทที่มี

ความซับซ้อนและไม่แน่นอน ผลการวิจัยจึงชี้ว่า ความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดแรงเสียดทานและเสริมพลังทางจิตวิญญาณขององค์กรในสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง

มิติที่ 3 จิตวิญญาณขององค์กรและมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่สะท้อนการบริหารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ การยอมรับ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นฐานของความร่วมมือในองค์กร ประเด็นร่วมที่ปรากฏเด่น ได้แก่ การปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพอ่อนน้อมและให้เกียรติ การสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและเกื้อกูล และการส่งเสริมบรรยากาศที่ปลอดภัยต่อการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ ยังเน้นบทบาทของการสื่อสารเชิงคุณธรรม เช่น การรับฟังอย่างจริงจัง การบอกกล่าวและตักเตือนอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ และการรักษาความสัมพันธ์ท่ามกลางความแตกต่าง เพื่อให้เกิดความกลมกลืนโดยไม่จำเป็นต้องคิดหรือทำเหมือนกันทั้งหมด หลักฐานสำคัญปรากฏในบทที่ 13 บทย่อยที่ 13.23 กล่าวว่า 子曰：「君子和而不同，小人同而不和。」 แปลว่า ขงจื๊อกล่าวว่า วิญญาณจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างปรองดองสามัคคี แต่จะไม่ประจบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน แต่คนถ้อยจะชอบประจบหาผลประโยชน์ส่วนตน โดยไม่ปรองดองสามัคคีกับผู้อื่น (Chai, 2024) ถ้อยคำนี้สะท้อนความแตกต่างระหว่างความสามัคคีอย่างแท้จริงกับการคล้อยตามเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน โดยชี้ให้เห็นว่าวิญญาณสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นแม้มีความคิดแตกต่าง เพราะยึดหลักคุณธรรมและความเคารพซึ่งกันและกัน ตรงกันข้าม ผู้ที่มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนอาจสร้างความเหมือนกันเพียงภายนอก แต่ภายในขาดความไว้วางใจและความร่วมมือที่แท้จริง บทนี้จึงสนับสนุนการตีความเรื่องการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณภาพในสังคมและองค์กร และการบริหารความหลากหลายบนฐานความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่

เกื้อหนุนกัน

ผลการวิจัยจึงชี้ว่า ความไว้วางใจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดแรงเสียดทานและเสริมพลังทางจิตวิญญาณขององค์กรในสถานะที่มีความไม่แน่นอนสูง ข้อค้นพบในมิตินี้สังเคราะห์จากบทย่อยที่คัดเลือกตามเกณฑ์และผ่านกระบวนการวิเคราะห์ของงานวิจัย

มิติที่ 4 ความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม

ผลการวิจัยพบว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่สะท้อนการเรียนรู้ในฐานะกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการทบทวน การใคร่ครวญ และการนำไปใช้จริง โดยเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังชี้ให้เห็นว่าความรู้จะก่อให้เกิดคุณค่าเมื่อผสานกับการคิดอย่างรอบคอบ และการลงมือปฏิบัติ จนเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังปรากฏประเด็นเรื่องการเปิดกว้างทางความคิด การไม่ยึดติดอคติหรือกรอบเดิม และการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยไม่แบ่งแยกสถานะ ซึ่งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการเรียนรู้ร่วมในองค์กร หลักฐานสำคัญปรากฏในบทที่ 2 บทย่อยที่ 2.15 กล่าวว่า 子曰：「学而不思则罔，思而不学则殆。」 แปลว่า เรียนรู้โดยไม่คิดจะสูญเปล่า คิดโดยไม่เรียนรู้จะเป็นอันตราย (Sathaanan, 2019) ถ้อยคำนี้สะท้อนว่าการเรียนรู้ต้องเดินคู่กับการใคร่ครวญ เรียนอย่างเดียวโดยไม่คิดทบทวนย่อมเข้าไม่ถึงความหมายและไม่สามารถเชื่อมโยงได้ ขณะเดียวกัน การคิดอย่างเดียวโดยไม่กลับไปเรียนรู้หรือตรวจสอบกับความจริงและความรู้เดิมย่อมเสี่ยงหลงทาง แก่นสำคัญจึงอยู่ที่การบูรณาการความรู้กับการสะท้อนคิดเพื่อให้เกิดปัญญาปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า ความยืดหยุ่นมิใช่การละทิ้งหลักการ แต่เป็นการยืนอยู่บนคุณค่าหลักควบคู่กับความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้จากข้อมูลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบในมิตินี้สังเคราะห์จากบทย่อยที่คัดเลือกตามเกณฑ์และผ่านกระบวนการวิเคราะห์ของงานวิจัย

มิติที่ 5 จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมในฐานะรากฐานของการบริหาร โดยเน้นการสร้างคุณธรรมจากภายในของบุคคลไปสู่บรรทัดฐานร่วมขององค์กร ประเด็นร่วมที่ปรากฏเด่น ได้แก่ ความสัตย์ซื่อและความน่าเชื่อถือในคำพูดและการกระทำ ความชอบธรรมและความเป็นธรรมในการตัดสินใจ การตรวจสอบตนเองและความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำ รวมถึงการเป็นแบบอย่างของผู้นำซึ่งส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ผลการวิจัยยังสะท้อนว่าความโปร่งใสและความสม่ำเสมอเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ความไว้วางใจในองค์กรตั้งอยู่ได้ และเอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมในหมู่ครูและนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อพิจารณาภาพรวม มิติจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่คำจูนมิติอื่นให้ดำเนินไปอย่างชอบธรรม ลดแรงเสียดทานภายใน และเสริมเสถียรภาพของสถานศึกษาในบริบทที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ข้อค้นพบในมิตินี้สังเคราะห์จากบทหย่อยที่คัดเลือกตามเกณฑ์และผ่านกระบวนการวิเคราะห์ของงานวิจัย หลักฐานสำคัญปรากฏในบทที่ 12 บทหย่อยที่ 12.19 กล่าวว่า 季康子问政于孔子曰：「如杀无道，以就有道，何如？」孔子对曰：「子为政，焉用杀？子欲善，而民善矣。君子之德风，小人之德草。草上之风，必偃。」 แปลว่า จี้กงจี้ถามขงจื๊อเกี่ยวกับการปกครอง หากต้องประหารคนชั่วฉฉ เพื่อปกป้องผู้อยู่ในทำนองคลองธรรม ท่านจะว่าอย่างไร ขงจื๊อตอบว่า เหตุใดการปกครอง จึงต้องใช้การประหารด้วยเล่า หากท่านต้องการสิ่งที่ดีประหารราชูร์ก็จะดีเอง คุณธรรมของวิญญูชนเป็นเสมือนลม คุณธรรมของเลี้ยวเหรินเสมือนยอดหญ้า สายลมอยู่บนยอดหญ้ายอดหญ้าย่อมลู่ตาม (Sathaanan, 2019) ถ้อยคำนี้สะท้อนว่าแก่นของการบริหารที่ชอบธรรมอยู่ที่คุณธรรมและแบบอย่างของผู้นำมากกว่าการใช้อำนาจบังคับหรือความรุนแรงเป็นเครื่องมือ เมื่อผู้นำยืนอยู่

บนความดีและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ย่อมส่งผลให้ผู้ตามปรับตัวและประพฤติดีตามโดยสมัครใจ ภาพเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้นำเป็นเสมือนลม และผู้คนเป็นเสมือนยอดหญ้า จึงชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรสะท้อนและคล้อยตามบรรทัดฐานที่ผู้นำสร้างขึ้นโดยตรง นัยสำคัญของบทนี้จึงสนับสนุนมิติจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรในฐานะฐานรากที่คำจูนมิติอื่นให้ดำเนินไปอย่างชอบธรรม ลดแรงเสียดทานภายใน และเสริมเสถียรภาพของสถานศึกษาในบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง

3. แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างหลักคำสอนทางจริยธรรมและบริบทของยุคควอนตัมในข้อข้างต้น ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่ตกผลึกมาสังเคราะห์ต่อยอดเป็น “แนวทางการประยุกต์ใช้” สำหรับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นการแปลงคุณค่าเชิงนามธรรมให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารสามารถจับต้องได้โดยจำแนกตามกรอบมิติการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม 5 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบองค์รวม: ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นแกนกลางที่มั่นคงขององค์กรด้วยการนำผ่านคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี (เปรียบดังดาวเหนือ) พร้อมทั้งใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจเชิงบริบทโดยไม่ยึดติดกับกรอบโครงสร้างหรืออำนาจสั่งการแบบตายตัว

ด้านที่ 2 วิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง: ควรสร้างสมดุลระหว่างการจัดระเบียบโครงสร้างบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนและมีความชอบธรรมควบคู่ไปกับการใช้ข้อมูลและหลักฐานที่เชื่อถือได้มากำหนดทิศทางการร่วมกัน เพื่อลดความคลุมเครือและลดแรงเสียดทานในระบบ

ด้านที่ 3 จิตวิญญานขององค์กรและมนุษย์-สัมพันธ: ควรบริหารโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ท่ามกลางความแตกต่าง โดยใช้การรับฟัง การให้เกียรติ

และการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นหัวใจในการเชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกัน

ด้านที่ 4 ความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม: ควรสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่พร้อมปรับตัว ผู้บริหารต้องบ่มเพาะความถ่อมตนทางปัญญา เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น และสร้างพื้นที่ให้เกิดการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 จริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร: ควรจัดวางความสัตย์ซื่อ ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบให้เป็น “ฐานราก” ของวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารต้องมีความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ เพื่อค้ำจุนการขับเคลื่อนงานในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แก่นของการประยุกต์ใช้คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่จึงไม่ใช่การยกคุณธรรมขึ้นเป็นคำขวัญ แต่คือการแปลงคำสอนให้เป็นกรอบจำแนกและแนวทางการปฏิบัติที่เชื่อมโยงได้กับมิติและตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ เพื่อค้ำจุนการบริหารสถานศึกษาให้พร้อมรับมือความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของยุคควอนตัม

อภิปรายผล

จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ สามารถนำผลการวิเคราะห์หลักคำสอนทางจริยธรรม และคุณลักษณะการบริหารยุคควอนตัมมาอภิปรายผลเชิงบูรณาการร่วมกัน ผ่านแนวทางการประยุกต์ใช้ตามกรอบ 5 มิติ ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์หลักแนวคิดและคำสอนทางจริยธรรมในคัมภีร์หลุนอวี่ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า คำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี่ไม่ใช่เพียงข้อกำหนดทางศีลธรรมส่วนบุคคล แต่เป็น “ระบบคุณค่าทางสังคม” โดยประเด็นความสัตย์ซื่อ ความชอบธรรม ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบ สะท้อนการนำที่มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจร่วมของสมาชิก มากกว่าการมุ่งผลลัพธ์เฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียว มิติจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรจึง

ทำหน้าที่เป็นฐานรากที่ค้ำจุนมิติอื่นให้ดำเนินไปอย่างชอบธรรมและมีเสถียรภาพเชิงระบบในบริบทที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานศึกษาด้านจริยศาสตร์และการจัดระเบียบทางสังคมตามแนวคิดขงจื๊อที่เน้นการค้ำจุนความชอบธรรมและความเป็นธรรมในระบบ (Kattaputhon & Chaitawip, 2014; Khumphuang & Insa-ard, 2019)

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมที่สอดคล้องกับหลักคำสอนในคัมภีร์หลุนอวี่ ผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อนี้ ได้สร้างข้อค้นพบที่สำคัญในการ “เชื่อมโยงข้ามกระบวนทัศน์ (Paradigm Bridge)” ระหว่างทฤษฎีการบริหารยุคใหม่กับปรัชญาตะวันออกโบราณ แม้ในคัมภีร์หลุนอวี่จะไม่มีการระบุคำศัพท์สมัยใหม่ เช่น “การบริหารเชิงเส้น (Linear)” “ความเป็นองค์รวม (Holistic)” หรือ “ความยืดหยุ่น (Flexibility)” อย่างตรงไปตรงมา แต่เมื่อนำคุณลักษณะของโลกยุคควอนตัมมาเทียบเคียง จะพบจุดเชื่อมโยงทางความคิดที่สอดคล้องกันอย่างลึกซึ้ง โดยจากการศึกษาคัมภีร์ทั้ง 20 บท (รวม 492 บทย่อย) พบคำสอนที่สามารถนำมาใช้อธิบายและรองรับคุณลักษณะการบริหารยุคควอนตัมได้อย่างเป็นรูปธรรมถึง 212 บทย่อย

2.1 ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic) เชื่อมโยงกับคำว่า ดาวเหนือ (北辰): โลกควอนตัมมองว่าการขับเคลื่อนองค์กรด้วยอำนาจสั่งการเชิงกลไกนั้นเปราะบาง สอดคล้องกับคำสอนในบทย่อยที่ 2.1 ที่ว่า “ปกครองโดยคุณธรรมเปรียบได้กับดาวเหนือ” ซึ่งอธิบายความเป็นองค์รวมได้ว่า ผู้นำต้องทำตัวเป็น “ศูนย์กลางแรงดึงดูด” ด้วยคุณธรรมและความน่าเชื่อถือ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันโดยสมัครใจแทนการใช้อำนาจบังคับ

2.2 ด้านวิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง (Systemic Vision) เชื่อมโยงกับคำว่า “ความเที่ยงตรงแห่งฐานะ (正名):” การบริหาร

เชิงระบบในยุคควอนตัมต้องอาศัยโครงสร้างและการเชื่อมโยงหน้าที่ให้ชัดเจน สอดคล้องกับบทย่อยที่ 13.3 ที่สอนว่า “หากฐานไร้ความชอบธรรมเมื่อต้องเจรจาต่อรองก็ไม่ใช่คัมภีร์” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าระบบที่มั่นคงและมีวิสัยทัศน์ร่วมได้นั้น ต้องเริ่มจากโครงสร้างบทบาทและความชอบธรรมของหน้าที่ในแต่ละฝ่ายเป็นฐานสำคัญ

2.3 ด้านจิตวิญญาณขององค์กรและมนุษย์สัมพันธ์ (Networked Relationships) เชื่อมโยงกับคำว่า “กลมกลืนแต่ไม่เหมือนกัน (和而不同)”: ยุคควอนตัมเน้นการบริหารท่ามกลางความหลากหลาย สอดคล้องกับบทย่อยที่ 13.23 ที่สอนว่า “วิญญาณจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างปรองดองสามัคคี แต่จะไม่ประจบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน”, คำสอนนี้เป็นกุญแจอธิบายการบริหารความหลากหลาย ว่าองค์กรสามารถขับเคลื่อนเป็นเครือข่ายที่แข็งแกร่งได้โดยใช้ความเคารพและการยอมรับความแตกต่างเป็นหัวใจ

2.4 ด้านความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม (Flexibility) เชื่อมโยงกับคำว่า “ไม่เป็นเพียงเครื่องมือ (不器)”: การบริหารยุคควอนตัมปฏิเสธการยึดกรอบการจัดการแบบตายตัว สอดคล้องกับบทย่อยที่ 2.12 ที่สอนว่า “วิญญาณอย่าเป็นแค่เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประโยชน์แค่ใช้สอยเท่านั้น” ผู้นำในยุคควอนตัมจึงต้องมีความยืดหยุ่นทางปัญญา ไม่ถูกจำกัดด้วยกรอบเชิงเส้นเพียงด้านเดียว และต้องพร้อมเรียนรู้ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

2.5 ด้านจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร (Ethics and Culture) เชื่อมโยงกับคำว่า “สายลมกับยอดหญ้า (德风)” และ “ความไว้วางใจ (信)”: ในสภาวะที่โลกผันผวนและกฎระเบียบไม่อาจควบคุมได้ทุกอย่าง สิ่งที่จะดำรงระบบได้คือวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง สอดคล้องกับบทย่อยที่ 12.19 ที่เปรียบว่า “คุณธรรมของวิญญาณเป็นเสมือนลม คุณธรรมของเสี้ยวเหรินเสมือนยอดหญ้า สายลมอยู่บนยอดหญ้า ยอดหญ้าย่อมลู่ตาม”, ผสานกับบทย่อยที่ 12.7 ที่ว่า

“ถ้าประชากรราษฎรไม่เชื่อ ผู้ปกครองจะดำรงอยู่ไม่ได้” ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ระบบคุณค่า จริยธรรม และความไว้วางใจ คือ “ฐานราก” ที่ทรงพลังที่สุดที่จะช่วยลดแรงเสียดทานและทำให้สถานศึกษาอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

การวิจัยครั้งนี้มิได้มีความมุ่งหมายที่จะดัดแปลงคำสอนโบราณให้เข้ากับทฤษฎีควอนตัมอย่างผิดบริบท หากแต่มุ่งพิสูจน์ให้เห็นว่า กลไกการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของยุคควอนตัมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น มิใช่การพึ่งพาเครื่องมือทางเทคโนโลยีหรือการบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดตายตัว ทว่าคือการหวนกลับคืนสู่รากฐานของ “ระบบคุณค่าและความเป็นมนุษย์” ทั้งนี้ ข้อค้นพบจากการศึกษาคัมภีร์หลุนอวี่จำนวน 212 บทย่อย ผ่านการจำแนกตามกรอบ 5 มิติ ได้เป็นหลักฐานยืนยันเชิงประจักษ์ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและการสร้างเครือข่ายความไว้วางใจตามปณิธานของขงจื้อ มีศักยภาพในการทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงสู่แนวทางปฏิบัติใหม่ (New Guidelines) สำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมได้อย่างสมบูรณ์และเป็นรูปธรรม

3. แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม เมื่อนำผลการวิเคราะห์ในข้อข้างต้นมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ (Practical Guidelines) สามารถอภิปรายความสอดคล้องเชิงทฤษฎีตามกรอบการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัมทั้ง 5 มิติ ได้ดังนี้

3.1 ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม: ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นแกนกลางที่มั่นคงขององค์กรด้วยการนำผ่านคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงควอนตัม (Quantum Leadership) ที่ระบุว่า การนำองค์กรที่ซับซ้อนต้องไม่ยึดติดกับโครงสร้างอำนาจตายตัว แต่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการกำกับตนบนฐานคุณธรรมเป็น

สำคัญ (Abangan, 2024)

3.2 ด้านวิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง: การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการสร้างสมดุลระหว่างการจัดระเบียบโครงสร้างบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน กับการใช้ข้อมูลและหลักฐานที่เชื่อถือได้มากำหนดทิศทางร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่ชี้ว่าความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการประสานความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เกื้อหนุนกัน และกำหนดทิศทางร่วมกันอย่างมีพลวัตเพื่อลดแรงเสียดทานในสถานะที่มีความซับซ้อน (Snyder & Snyder, 2023)

3.3 ด้านจิตวิญญาณขององค์กรและมนุษย์สัมพันธ์: แนวทางการประยุกต์ใช้เน้นการบริหารโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ท่ามกลางความแตกต่าง การขับเคลื่อนสถานศึกษาในบริบทที่เปลี่ยนแปลงสูงจึงต้องอาศัยความไว้วางใจ การรับฟัง และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อันเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับข้อค้นพบด้านคุณลักษณะผู้บริหารที่ครูคาดหวังและทิศทางการบริหารในศตวรรษที่ 21

3.4 ด้านความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม: สถานศึกษาต้องถูกสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่พร้อมปรับตัว ผู้บริหารต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและสร้างพื้นที่ให้เกิดการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้เชิงควอนตัม (Quantum Learning) ที่มองว่าองค์กรต้องพร้อมเรียนรู้จากข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ (Selman et al., n.d.)

3.5 ด้านจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร: ผลการวิจัยเน้นย้ำว่ามิตินี้ทำหน้าที่เป็น “ฐานราก” ที่ค้ำจุนมิตีอื่นให้ดำเนินไปอย่างชอบธรรมและมีเสถียรภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนแบบผึ้ง (Honeybee Leadership) ที่เน้นการวางความโปร่งใส ความยุติธรรม และผลประโยชน์ระยะยาวให้เป็นแกนกลางของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อ

เตรียมความพร้อมให้องค์กรอยู่รอดได้ในทุกความผันผวน (Avery & Bergsteiner, 2011)

สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้พบว่าแก่นคำสอนของขงจื้อเน้นย้ำถึงการนำด้วยคุณธรรม การเป็นแบบอย่าง และการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งเริ่มต้นจากการขัดเกลาและกำกับตนเองของผู้นำไปสู่การรับผิดชอบต่อส่วนรวม คุณธรรมในบริบทนี้จึงมิใช่เพียงข้อบังคับทางศีลธรรมส่วนบุคคล หากแต่ทำหน้าที่เป็น “ระบบคุณค่าทางสังคม” ที่ใช้จัดระเบียบและค้ำจุนความชอบธรรมในการบริหารองค์กร เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ผันผวน และไม่เป็นเส้นตรง พบว่าการบริหารที่สอดคล้องกับยุคดังกล่าวต้องอาศัยการมองระบบแบบองค์รวม ความยืดหยุ่น และการขับเคลื่อนด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์มากกว่าการใช้อำนาจสั่งการเชิงกลไกตายตัว ทั้งนี้จากการศึกษาตัวบทในคัมภีร์หลุนอวี่ พบหลักคำสอนที่สอดคล้องและสามารถรองรับคุณลักษณะการบริหารยุคควอนตัมได้อย่างเป็นรูปธรรมถึง 212 บทย่อย ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันว่า กลไกการรับมือกับความซับซ้อนที่ทรงประสิทธิภาพที่สุด คือการใช้การตัดสินใจเชิงบริบทและความไว้วางใจเป็นแกนกลางจากการบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดจากคัมภีร์หลุนอวี่ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาในยุคนี้ต้องผสมผสานเชิงจริยธรรมเข้ากับการบริหารความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ โดยสามารถจำแนกแนวทางปฏิบัติออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม ที่เน้นการนำด้วยคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างที่มีนัยคง ควบคู่กับปัญญารอบด้านและการตัดสินใจเชิงบริบทโดยไม่ยึดติดกับกรอบโครงสร้างตายตัว (2) ด้านวิสัยทัศน์เชิงระบบและการเชื่อมโยง ที่ให้ความสำคัญกับความชอบธรรมของการจัดระเบียบบทบาทหน้าที่ การใช้ข้อมูลที่

เชื่อถือได้มากำหนดทิศทางร่วม และความเป็นธรรม ในการจัดวางบุคลากรเพื่อลดแรงเสียดทานในระบบ

(3) ด้านจิตวิญญาณขององค์กรและมนุษยสัมพันธ์ ที่เน้นการบริหารโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การสร้างความไว้วางใจ การรับฟัง การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนท่ามกลางความแตกต่าง นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึง

(4) ด้านความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ร่วม ที่มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำต้องเปิดกว้างรับฟัง และส่งเสริมการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และประการสุดท้ายซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญคือ **(5) มติจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร** ซึ่งทำหน้าที่เป็น “ฐานราก” ที่คำจูนมิติอื่น ๆ ทั้งหมดให้ดำเนินไปอย่างชอบธรรมและมีเสถียรภาพ ผ่านการสร้างความปลอดภัย ความรับผิดชอบ และความสัตย์ซื่อ

โดยสรุป การนำหลักคำสอนจากคัมภีร์หลุนอวี๋มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในยุคควอนตัม จึงมิใช่การยกคุณธรรมขึ้นมาเป็นเพียงนามธรรม แต่คือการแปลงระบบคุณค่าเชิงจริยธรรมให้กลายเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อคำจูนการบริหารสถานศึกษาให้พร้อมรับมือกับความผันผวนและความไม่แน่นอนได้อย่างมีพลวัตและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนให้เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือโดยสมัครใจในองค์กร

2. สถานศึกษาควรจัดระบบบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงานให้ชัดเจนและชอบธรรม พร้อมใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการกำหนดทิศทางร่วมและการตัดสินใจ

3. ควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ การรับฟัง และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อยกระดับจิตวิญญาณองค์กรและความร่วมมือท่ามกลางความแตกต่าง

4. ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมและการสะท้อนคิดจากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอน

5. ควรวางจริยธรรมและความโปร่งใสเป็นฐานของวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ และความเป็นธรรมในการบริหารคนและทรัพยากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อทดลองนำแนวทางที่สังเคราะห์ได้ไปใช้ในสถานศึกษาจริงและประเมินผลเชิงประจักษ์

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดจริยธรรมตะวันออกกับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยในบริบทต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับความหลากหลายของสถานศึกษา

3. ควรพัฒนาเครื่องมือหรือชุดตัวชี้วัดเพื่อประเมินการประยุกต์ใช้แนวทางที่สังเคราะห์ได้ในมิติด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และผลลัพธ์เชิงคุณภาพของสถานศึกษา

References

- Abangan, M. L. M. (2024). Quantum leadership, ethical climate and commitment of school administrators: A convergent design. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 10(1), 561-577.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.
- Chai, Z. (2024). *Collected teachings of Confucius: The Analects (cartoon edition)*. Wara. [in Thai]
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. Arnold.
- Fisher, D., & Frey, N. (2012). Close reading in elementary schools. *The Reading Teacher*, 66(3), 179-188.
- Kattaputhon, K., & Chaitawip, C. (2014). A study of the ethical principles of Confucianism. *Academic Journal Bangkokthonburi University*, 3(2), 12-24. [in Thai]
- Khumphuang, A., & Insa-ard, O. (2019). Philosophy of Confucius and social organization: The study of the Confucian Analects. *Journal of Language, Religion and Culture*, 8(2), 126-164. [in Thai]
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed., enlarged). The University of Chicago Press.
- Panphothong, N. (2013). *Critical discourse analysis from a linguistic perspective: Concepts and applications in Thai discourse studies*. Academic Publishing Project, Faculty of Arts, Chulalongkorn University. [in Thai]
- Sathaanan, S. (2019). *The Analects: Confucius in conversation*. Openbooks. [in Thai]
- Selman, V., Selman, R. C., & Selman, J. (n.d.). Quantum learning: Learn without learning. *International Business & Economics Research Journal*, 2(4), 47-50. https://www.researchgate.net/publication/297674871_Quantum_Learning_Learn_Without_Learning
- Snyder, K. J., & Snyder, K. M. (2023). *Systems thinking for sustainable schooling: A mindshift for educators to lead and achieve quality schools*. Rowman & Littlefield.
- Thongsuk, A. (2023). *The Analects of Confucius: Scripture of the dragon land* (4th ed., rev.). Chonhawat. [in Thai]



Name and Surname: Apinya Phochalaem

Highest Education: Bachelor of Education, Teaching Chinese as a Foreign Language, Silpakorn University

Affiliation: Faculty of Education, Kasetsart University

Field of Expertise: Educational Administration, and Teaching Chinese as a Foreign Language



Name and Surname: Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang

Highest Education: Ph.D. in Educational Policy and Leadership (Comparative Education), Beijing Normal University, Beijing, China (In collaboration with Stockholm University, Stockholm, Sweden)

Affiliation: Faculty of Education, Kasetsart University

Field of Expertise: Educational Policy, Educational Leadership, International and Comparative Education, Educational Planning, and Educational Administration



Name and Surname: Prompilai Buasuwan

Highest Education: Ph.D. in Educational Leadership and Policy Studies, Loyola University of Chicago, United States of America

Affiliation: Faculty of Education, Kasetsart University

Field of Expertise: Educational Administration