วารสารปรัชญาปริทรรศน์
JOURNAL OF PHILOSOPHICAL VISION
ISSN: 1513-6620 (Print) × ISSN: 2773-9643 (Online)
https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/index

Research Article

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลัก พรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

Guidelines For Developing 21St-Century Transformational Leadership Based on the the Four Brahmaviharas of School Administrators in the Pathum Benja Educational Network Under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office

จุฬาลักษณ์ บุญนำ[1*], พระสุรชัย สุรชโย[2], & อรุณรัตน์ วิไลรัตนกุล[3]

Juraluk Boonnum[1*], Phrasurachai Surachayo[2], & Aroonrad Wilairadtanakun[3]

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. จุฬาลักษณ์ บุญนำ*
Apipat Pasanaga
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: aingfah2535@gmail.com

2. พระสุรชัย สุรชโย
Siripat Limvong
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: surachai_sur@gmail.com

3. อรุณรัตน์ วิไลรัตนกุล
Aroonrad Wilairadtanakun
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: aroonrad_wil@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the needs for transformational leadership characteristics; 2) to examine the development methods; and 3) to propose guidelines for developing 21st-century transformational leadership based on the Four Brahmavihara (Sublime States of Mind) for school administrators in the Pathumbenja United Campus School Group under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani. The sample consisted of 171 educational personnel. Data were collected using a questionnaire comprising a checklist and a rating scale across five key dimensions: communication, flexibility, vision, creativity, and collaboration.

The research findings revealed that: The overall transformational leadership of school administrators was rated at a "high" level. The most prominent characteristics were communication and flexibility, followed by vision, creativity, and collaboration. Furthermore, significant differences in perspectives were found based on work experience; personnel with higher experience (over 10 years) rated these leadership characteristics higher than other groups.

คำสำคัญ:
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ศตวรรษที่ 21, หลักพรหมวิหาร, ผู้บริหารสถานศึกษา

Keywords:
Transformational Leadership, 21st-Century Leadership, Brahmaviharas 4, School Administrators

Article history:
Received: 24/07/2026
Revised: 25/10/2026
Accepted: 01/11/2026
Available online: 23/11/2026

How to cite:
Boonnum, J. et al. (2026). Guidelines For Developing 21St-Century Transformational Leadership Based on the the Four Brahmaviharas of School Administrators in the Pathum Benja Educational Network Under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. *Journal of Philosophical Vision*, 31 (2), 1-17.

The methods for developing transformational leadership require integrating Buddhist virtues with modern skills. Specifically, Metta (loving-kindness) and Karuna (compassion) should be applied through effective communication and collaboration, while Mudita (sympathetic joy) and Upekkha (equanimity) enhance administrative flexibility. Development strategies should also be tailored to address the differing needs of personnel based on their levels of experience. The proposed guidelines for developing 21st-century transformational leadership based on the Four Brahmavihara prioritize enhancing communication and flexibility using the four virtues as a foundation for interaction and adaptability. These are followed by fostering vision, creativity, and institutional collaboration. The guidelines emphasize strengthening digital skills alongside administrative ethics to achieve balanced, contextually aligned, and sustainable organizational development.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ศึกษาวิธีพัฒนา และ 3) เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 171 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการและมาตรประมาณค่า ซึ่งครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" โดยมีคุณลักษณะโดดเด่นที่สุดในด้านการสื่อสารและด้านความยืดหยุ่น ทั้งนี้ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์สูง (10 ปีขึ้นไป) ให้ประเมินค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น 2) วิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบูรณาการหลักธรรมร่วมกับทักษะสมัยใหม่ โดยใช้เมตตาและกรุณาผ่านการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือ ใช้มุทิตาและอุเบกขาเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการบริหาร โดยปรับวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับประสบการณ์การทำงานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม 3) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ควรเน้นส่งเสริมด้านการสื่อสารและความยืดหยุ่นเป็นลำดับแรก โดยใช้หลักธรรมเป็นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์และการปรับตัว รองลงมาคือการสร้างวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และการส่งเสริมความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นการยกระดับทักษะดิจิทัลควบคู่กับคุณธรรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล สอดคล้องกับบริบทองค์กร และยั่งยืน

1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อทุกมิติของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถอธิบายผ่านแนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) แนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะกรอบแนวคิดที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับบริบทของการจัดการศึกษา สถานศึกษาในฐานะองค์กรหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับพลวัตของสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตและแข่งขันในสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนองค์กร สร้างแรงบันดาลใจ และบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร เข้าใจบริบทขององค์กร สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสของโลกยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถเฉพาะตัวของบุคคล ที่นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2550 ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ กวี วงศ์พุฒ, 2550 ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งอยู่ใต้บัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อัจฉรา โพธิ์ทอง, 2560 ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาภาคใต้ตามหลักพรหมวิหาร 4 งานวิจัยนี้ได้ศึกษาและพิจารณาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในภาคใต้ของไทย โดยมุ่งเน้นการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการพัฒนาผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน พบว่า ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักเมตตาและกรุณามีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีและส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ "อุเบกขา" ทำให้ผู้นำสามารถจัดการกับความเครียดและสถานการณ์ที่ท้าทายได้ดีขึ้น ข้อค้นพบสำคัญ การนำพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์กรการศึกษาในภาคใต้ส่งผลให้ผู้นำสามารถพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการสร้างความร่วมมือในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

พระสรศักดิ์ สมนฺตปาสาทิโก, เผด็จ จงสกุลศิริ และพีรวัฒน์ ชัยสุข (2567) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและตัดสินใจด้วยความเป็นธรรม โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้หลักเมตตาในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและหลักอุเบกขาในการบริหารงานอย่างเที่ยงธรรม ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

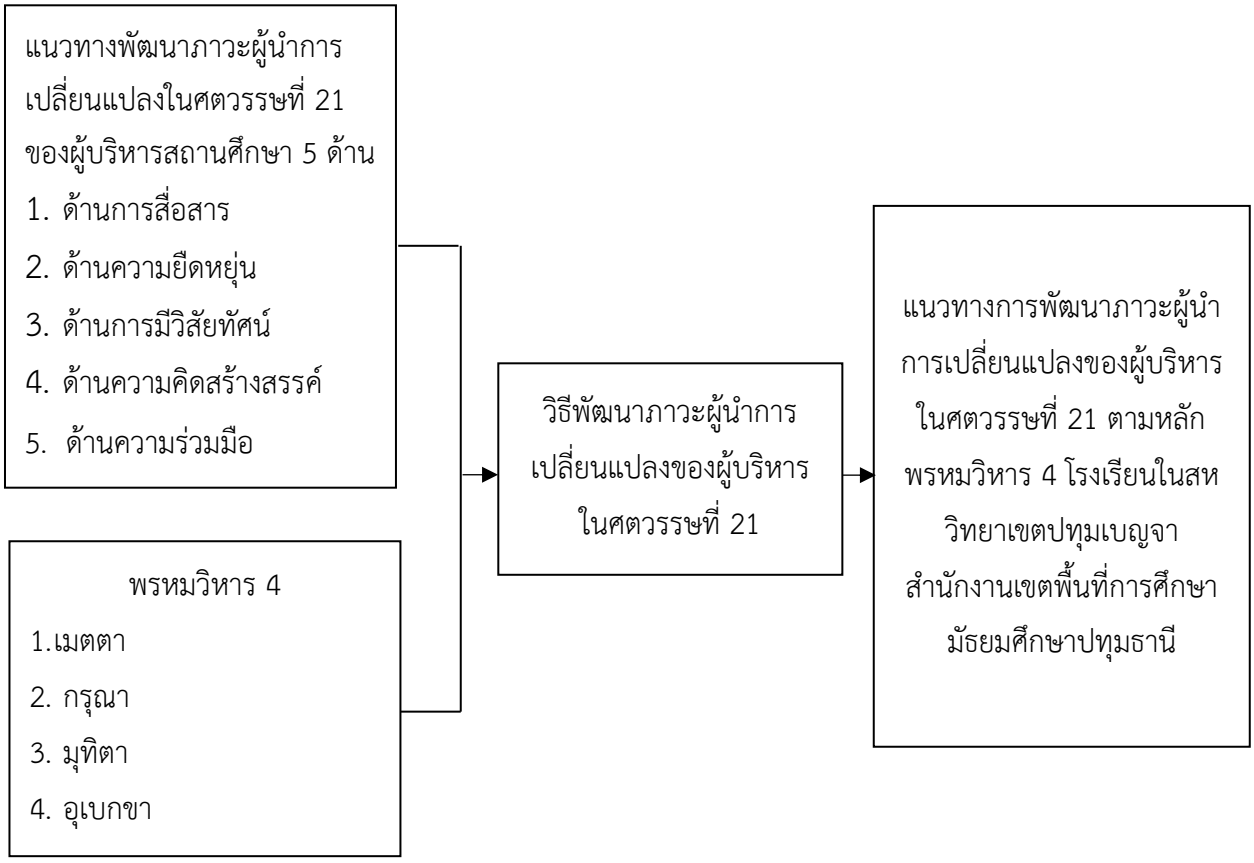
ภาณุพงศ์ อุณชาติ และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยหลักเมตตาและกรุณาช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีและการสนับสนุนบุคลากร ขณะที่หลักมุทิตาช่วยสร้างกำลังใจและส่งเสริมการยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น ส่วนหลักอุเบกขาช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาและตัดสินใจด้วยเหตุผลอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวขององค์กร

พระครูใบฎีกาอิทธิพล กิตฺติพโล (พรหมมาพันธุ์) (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการกับการบริหารสถานศึกษาในยุคเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและบุคลากร โดยหลักกรุณาสนับสนุนการช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเหมาะสม หลักมุทิตาส่งเสริมการชื่นชมความสำเร็จของครูและนักเรียน และหลักอุเบกขาช่วยกำกับการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจให้มีความเป็นธรรม ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ควบคู่กับเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณธรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมุ่งศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนา และเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืน

1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

2) เพื่อศึกษาวิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

3) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดประชากรจำนวน 582 คน ในการเก็บข้อมูลการวิจัย

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 234 คน โดยใช้การเปิดจากตารางเคจซี่มอร์แกน Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95%

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหาร

2) การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ในประเด็นสำคัญ เช่น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล โดยบูรณาการเข้ากับหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)

3) กำหนดกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยครอบคลุมทั้งการศึกษาความต้องการจำเป็น วิธีการพัฒนา และการนำเสนอแนวทางพัฒนา โดยขอคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) สร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

5) นำเสนอร่างเครื่องมือวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6) นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และหลักพุทธธรรม จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์

7) จัดพิมพ์เครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนสังกัดสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข) กรุณา (ความสงสารเมื่อผู้อื่นประสบทุกข์) มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสุข) และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยอคติ) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3) เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิธีพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา และเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จากกลุ่มตัวอย่างครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 150 คน

4) ยื่นคำร้องแบบคำร้องทั่วไป ต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือ - หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม จำนวน 150 คน

5) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความถูกต้องและมีความสมบูรณ์แล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ สรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การแปลความหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้รับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่นิยมใช้ทางสังคมศาสตร์

2) วิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การสอน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ ดังนี้

- วิเคราะห์หาค่าร้อยละ
- วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean)
- วิเคราะห์หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยตามเกณฑ์คะแนนค่าเฉลี่ยระดับคะแนน ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด หรือเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก หรือเห็นด้วย

- ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง หรือไม่แน่ใจ
- ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย หรือไม่เห็นด้วย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด หรือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 171 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้อมูลตามเพศ		
ชาย	125	73.10
หญิง	46	26.90
รวม	**171**	**100.00**
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	69	40.40
ปริญญาตรี	68	39.80
ปริญญาโท	20	11.70
ปริญญาเอก	14	8.20
รวม	**171**	**100.00**
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	18	10.50
รองผู้อำนวยการ	12	7.00
ครูผู้สอน	36	21.10
อื่น ๆ	105	61.40
รวม	**171**	**100.00**
ประสบการณ์การทำงาน/การสอน		

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1–5 ปี	78	45.60
มากกว่า 5–10 ปี	47	27.50
รวม	**171**	**100.00**

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 ระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 และระดับปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 61.40 รองลงมา คือ ครูผู้สอน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.10 ผู้บริหาร จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 และรองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน/การสอน 1–5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 รองลงมา คือ มากกว่า 5–10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 มากกว่า 10–15 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 และ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.50 จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 171 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 และเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 ระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และระดับปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 เมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมา คือ ครูผู้สอน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ผู้บริหาร จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และรองผู้อำนวยการ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ส่วนประสบการณ์การทำงาน/การสอน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมา คือ มากกว่า 5–10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 มากกว่า 10–15 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 และ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยรวม

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสื่อสาร	4.49	0.50	มาก
2. ด้านความยืดหยุ่น	4.49	0.42	มาก
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.46	0.63	มาก

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**
4. ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.45	0.47	มาก
5. ด้านความร่วมมือ	4.43	0.50	มาก
รวม	**4.46**	**0.42**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสาร และด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.49 รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 4.46 ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 4.45 และด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ย 4.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4

ด้านความร่วมมือ	$\bar{x}$	**S.D.**	**ระดับ**
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองในการทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน	4.52	0.63	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมวางแผนงาน	4.49	0.57	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	4.48	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความร่วมมือและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มอย่างสร้างสรรค์	4.44	0.55	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์และสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน	4.43	0.59	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจความต้องการของบุคลากร รับฟังและเข้าใจผู้อื่น รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.39	0.72	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.39	0.62	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้อย่างเคร่งครัด	4.32	0.66	มาก
รวม	4.43	0.50	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองในการทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มี 7 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมวางแผนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความร่วมมือและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์และสร้างค่านิยมการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจความต้องการของบุคลากร รับฟังและเข้าใจผู้อื่น รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดตั้งคณะทำงานได้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคล ความพร้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้อย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ตามลำดับ

5. อภิปรายผลการวิจัย

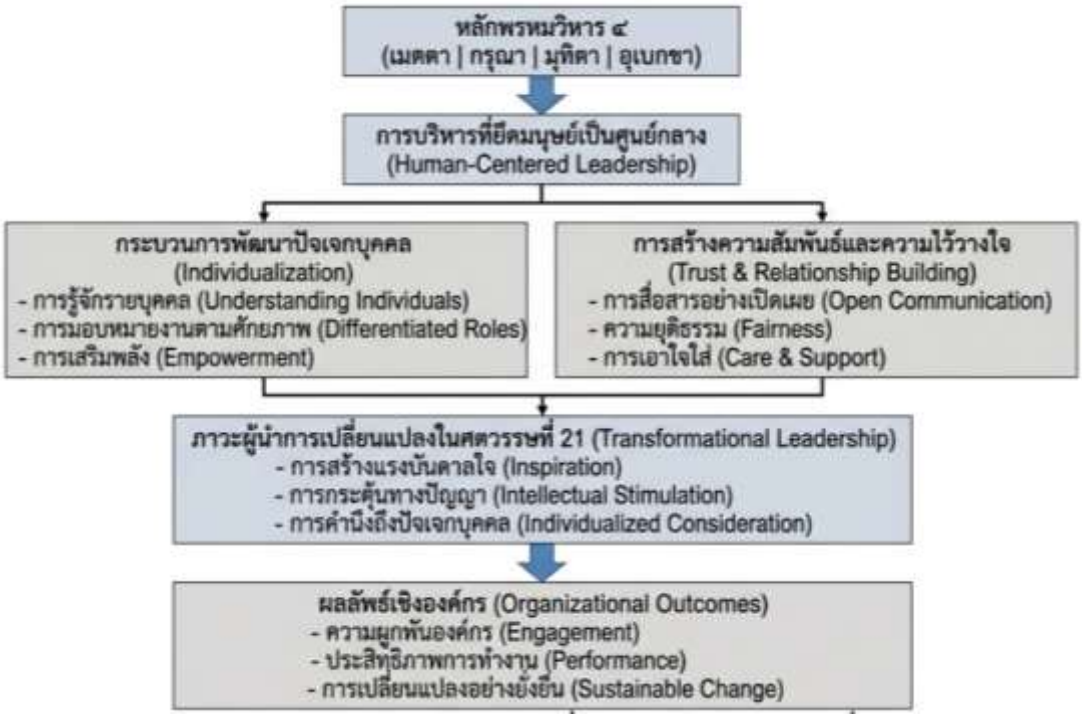
5.1 การวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันคือ ด้านการสื่อสาร และด้านความยืดหยุ่น (μ = 4.49) รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ (μ = 4.46) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (μ = 4.45) และด้านความร่วมมือ (μ = 4.43) ตามลำดับ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ที่เน้นความสามารถของผู้นำในการสื่อสาร กระตุ้นการคิด สร้างแรงจูงใจ ปรับตัวต่อสถานการณ์ และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Fullan (2014) ที่เน้นการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนานวัตกรรมองค์กร รวมถึง Leithwood (2012) ที่ระบุว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือการขับเคลื่อนองค์กรผ่านการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ทั่วถึง ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยการใช้เมตตาผ่านคำพูดสร้างสรรค์ ใช้กรุณาแสดงความเข้าใจปัญหา ใช้มุทิตายกย่องความสำเร็จ และใช้อุเบกขาสื่อสาร

อย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994), Fullan (2014) และ Leithwood (2012) ที่ยืนยันว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกช่วยสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในองค์กร สำหรับด้านความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม พร้อมปรับแผนการบริหารและการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยใช้เมตตาในการเข้าใจความแตกต่างบุคคล ใช้กรุณาในการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ใช้มุทิตาชื่นชมความสำเร็จในสถานการณ์ที่หลากหลาย และใช้อุเบกขาในการตัดสินใจด้วยเหตุผลอย่างเป็นกลาง สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994), Fullan (2014) และ Leithwood (2012) ที่เห็นตรงกันว่าความยืดหยุ่นและการตัดสินใจเชิงสถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมองเห็นภาพรวมในอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้จริง ติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเมตตาในการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและบุคลากร ใช้กรุณาในการสนับสนุนการทำงาน ใช้มุทิตาชื่นชมความสำเร็จ และใช้อุเบกขาควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994), Fullan (2014) และ Leithwood (2012) ที่ชี้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการคิดริเริ่ม แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ กระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้เมตตาส่งเสริมให้บุคลากรแสดงศักยภาพ ใช้กรุณาให้คำแนะนำ ใช้มุทิตายินดีกับผลงานใหม่ และใช้อุเบกขาเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับแนวคิดการกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) ของ Bass & Avolio (1994) รวมถึง Fullan (2014) และ Leithwood (2012) ที่เน้นบรรยากาศการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรม ส่วนด้านความร่วมมือแม้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประสานงานภาคส่วนต่างๆ โดยใช้เมตตาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ใช้กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูล ใช้มุทิตายินดีกับความสำเร็จของทีม และใช้อุเบกขาบริหารงานอย่างเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994), Fullan (2014) และ Leithwood (2012) ในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งผ่านเครือข่ายความร่วมมือ

5.2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล โดยวิเคราะห์ศักยภาพรายบุคคลทั้งด้านความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด มองบุคลากรในฐานะมนุษย์ที่มีคุณค่า ไม่นำไปเปรียบเทียบกัน ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่โปร่งใส การรับฟังอย่างจริงจัง และการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางใจ ซึ่งตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass & Avolio (1994) ที่เน้นการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีหลักพรหมวิหาร 4 ช่วยกำกับการบริหารจัดการ คือ ใช้เมตตาและกรุณาในการดูแลช่วยเหลืออย่างเหมาะสม ใช้มุทิตาเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และใช้อุเบกขาผสานความยุติธรรมและการเป็นกลาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตปทุมเบ ญจามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่สอดคล้องกับบริบทศตวรรษที่ 21 อย่างสมบูรณ์ทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสื่อสารและความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม

สถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

5.3 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



สามารถอธิบายองค์ความรู้ได้ดังนี้ โดย หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นกรอบคุณธรรมในการบริหารที่มุ่งเน้นความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ส่งเสริมผู้อื่น และยึดมั่นในความยุติธรรม นำไปสู่แนวคิด การบริหารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Leadership) โดยแบ่งการพัฒนาเป็น 2 มิติ ได้แก่

1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individualization) เน้นการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานตามศักยภาพ และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

2) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Trust & Relationship Building) เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผย การบริหารอย่างเป็นธรรม และการเอาใจใส่บุคลากร

ทั้งสองมิติเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Transformational Leadership) ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน สรุปองค์ความรู้ เป็นการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับแนวคิดการบริหารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

6. สรุป

ผลการวิจัยเรื่องสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.46) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสื่อสารและด้านความยืดหยุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{x}$ = 4.49) รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 4.46) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{x}$ = 4.45) และด้านความร่วมมือ ($\bar{x}$ = 4.43) ตามลำดับ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดรับความคิดเห็น การปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกัน วิธีการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรให้ความสำคัญกับการเห็นคุณค่าและความแตกต่างระหว่างบุคคล การวิเคราะห์ศักยภาพและความถนัดของบุคลากร การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจภายในองค์กร โดยบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับพฤติกรรมการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ด้านการสื่อสารควรใช้หลักเมตตาในการสื่อสารเชิงบวกและสร้างกำลังใจ หลักกรุณาในการรับฟังและให้ความช่วยเหลือ หลักมุทิตาในการยกย่องและชื่นชมความสำเร็จ และหลักอุเบกขาในการสื่อสารอย่างเป็นธรรมและปราศจากอคติ ส่วนด้านความร่วมมือควรใช้หลักเมตตาในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม หลักกรุณาในการสนับสนุนและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยง หลักมุทิตาในการสร้างวัฒนธรรมการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน และหลักอุเบกขาในการบริหารความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเหตุผล

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยงความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความร่วมมือ ควบคู่กับการบริหารงานด้วยความเมตตา ความเข้าใจ การยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น และความเป็นธรรม องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเสนอผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ดังต่อไปนี้

1) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารกำหนดนโยบายการสื่อสารองค์กรแบบสองทางที่ชัดเจนและเป็นระบบ ส่งเสริมการใช้ช่องทางดิจิทัลควบคู่กับการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านความยืดหยุ่น ผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้สถานศึกษาปรับใช้แนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทของตน ส่งเสริมการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management) และสนับสนุนการพัฒนาทักษะการปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กับบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21 รวมถึงส่งเสริมให้มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารกำหนดนโยบายส่งเสริมนวัตกรรมในสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูคิดค้นและทดลองแนวทางใหม่ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารงาน จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องผลงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม

5) ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามัคคี ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน

7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปเสนอผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ดังต่อไปนี้

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรศึกษากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้การกำหนดทิศทางของสถานศึกษามีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ควรศึกษาการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง รวมถึงปัจจัยที่ทำให้วิสัยทัศน์สามารถขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

2) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรศึกษาวิธีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ การทดลองแนวทางการทำงานใหม่ และการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารหรือการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ควรศึกษาปัจจัยสนับสนุน เช่น ทรัพยากร เวลา การให้กำลังใจ และการยอมรับความแตกต่างทางความคิด เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

3) ด้านความร่วมมือ ผู้บริหารควรศึกษารูปแบบการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับครู ความร่วมมือระหว่างครูกับครู ความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทราบแนวทางที่ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ควรศึกษาผลของความร่วมมือที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา คุณภาพการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาผู้เรียน

โดยสรุป การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในเชิงลึกมากขึ้น ทั้งในด้านการสื่อสาร ความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในยุคปัจจุบัน และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

8. เอกสารอ้างอิง

กวี วงศ์พุฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ.* สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ.* ปัญญาชน.

พระสรศักดิ์ สมนฺตปาสาทิโก, เผด็จ จงสกุลศิริ, และพีรวัฒน์ ชัยสุข. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, 5(1), 64–75.

พระครูใบฎีกาอิทธิพล กิตฺติพโล (พรหมมาพันธุ์). (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค AI ตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(3), 53–65.

ภาณุพงศ์ อุณชาติ, และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 5(2).

อัจฉรา โพธิ์ทอง. (2560). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาภาคใต้ตามหลักพรหมวิหาร 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* SAGE Publications.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact.* Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Harper & Row.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* SAGE Publications.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact.* Jossey-Bass.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. https://doi.org/10.1177/0013161X11436268