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

Research Article

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

Guidelines For Developing School Administrator Characteristics in the 21St Century Based on the Four Brahmaviharas Principles Pathum Benja United Campus, Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani

เจษฎา สุวรรณโน[1*], ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่[2], & เผด็จ จงสกุลศิริ[3]

Jedsada Suwanno[1*], Yudthawee Kaewtongyai[2], & Padet Jongsakulsiri[3]

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. เจษฎา สุวรรณโน*
Jedsada Suwanno
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: jedmaradona@gmail.com

2. ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่
Yudthawee Kaewtongyai
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: yudthawee_kae@gmail.com

3. เผด็จ จงสกุลศิริ
Padet Jongsakulsiri
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
Email: padet_jong@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine the current status, study the development methods, and propose guidelines for developing the characteristics of school administrators in the 21st century based on the Four Brahmavihara (Sublime States of Mind) within the Pathumbenja United Campus School Group under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani. The research instrument used to collect data from a sample of 234 administrators and teachers was a questionnaire. Descriptive statistics, including mean ($\bar{x}$) and standard deviation (S.D.), were used for quantitative analysis. Additionally, semi-structured interviews were conducted with 7 key informants to perform a content analysis on development methods based on Buddhist principles.

The research findings revealed that: 1. The current status of the 21st-century characteristics of school administrators was rated at a high level both overall and in each individual aspect. This is attributed to the administrators' adaptability to change, effective use of innovation in monitoring and evaluating instruction, commitment to moral and ethical role modeling, and continuous building of positive workplace relationships. This approach cultivates trust and fosters a supportive

คำสำคัญ:
คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา,
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21, หลักพรหมวิหาร 4

Keywords:
School Administrator Characteristics, 21st-Century Leadership, Brahmavihara 4

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

How to cite:
Suwanno, J. et al. (2026). Guidelines For Developing School Administrator Characteristics in the 21St Century Based on the Four Brahmaviharas Principles Pathum Benja United Campus, Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani. *Journal of Philosophical Vision*, 31 (2), 18-34.

environment for collaborative work. 2. The development methods for administrators' characteristics based on the Four Brahmavihara consist of: Metta (loving-kindness) through demonstrating goodwill and establishing a safe workspace; Karuna (compassion) by listening to issues with empathy and offering active support; Mudita (sympathetic joy) by praising achievements and honoring teachers through digital media to boost morale; and Upekkhha (equanimity) by considering sensitive information with strict impartiality and neutrality. 3. The proposed guidelines for developing these administrative characteristics emphasize integrating Metta and Karuna to support and assist personnel sincerely through all crises, paired with Mudita to elevate and celebrate teachers' professional progress. Concurrently, administrators must firmly adhere to Upekkha to ensure justice, transparency, and compliance with rules and regulations. This comprehensive ethical development framework serves as the core driver for sustainable school advancement in self-governance, personnel management, and organizational administration.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพคุณลักษณะ วิธีการพัฒนา และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูจำนวน 234 คน คือแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 รูปหรือคน เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตามหลักธรรม

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความพร้อมในการปรับตัว มีการใช้นวัตกรรมติดตามประเมินผลการสอน ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม และสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีในองค์กร ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลในการทำงาน 2) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา คือการแสดงความปรารถนาดีและสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน กรุณา คือการรับฟังปัญหาด้วยความเอื้ออาทรพร้อมช่วยเหลือ มุทิตา คือการยกย่องชื่นชมความสำเร็จและเชิดชูเกียรติครูผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และอุเบกขา คือการพิจารณาข้อมูลที่ละเอียดอ่อนด้วยความเที่ยงธรรมและเป็นกลาง 3) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารที่สำคัญ คือการผสานหลักเมตตาและกรุณาในการเกื้อหนุนและช่วยเหลือบุคลากรอย่างจริงใจในทุกวิกฤต ควบคู่กับการใช้มุทิตาเพื่อยกย่องส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และยึด

มั่นในอุเบกขาเพื่อรักษาความยุติธรรม โปร่งใส ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อันเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนทั้งในมิติการครองตน ครองคน และครองงาน

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งด้านนโยบาย การจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยี และความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผน และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้ความสามารถทางการบริหาร วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ และคุณธรรมจริยธรรม เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556; สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร คุณลักษณะที่พึงประสงค์จึงควรครอบคลุมความรู้ความสามารถในการบริหาร การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การประสานงาน การสร้างความสัมพันธ์ และการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารงานอย่างยืดหยุ่นและเป็นธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อส่งเสริมคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา ขณะที่สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษาในฐานะกลไกสำคัญของการบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารจึงไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะความสามารถเชิงวิชาชีพ แต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันด้วย

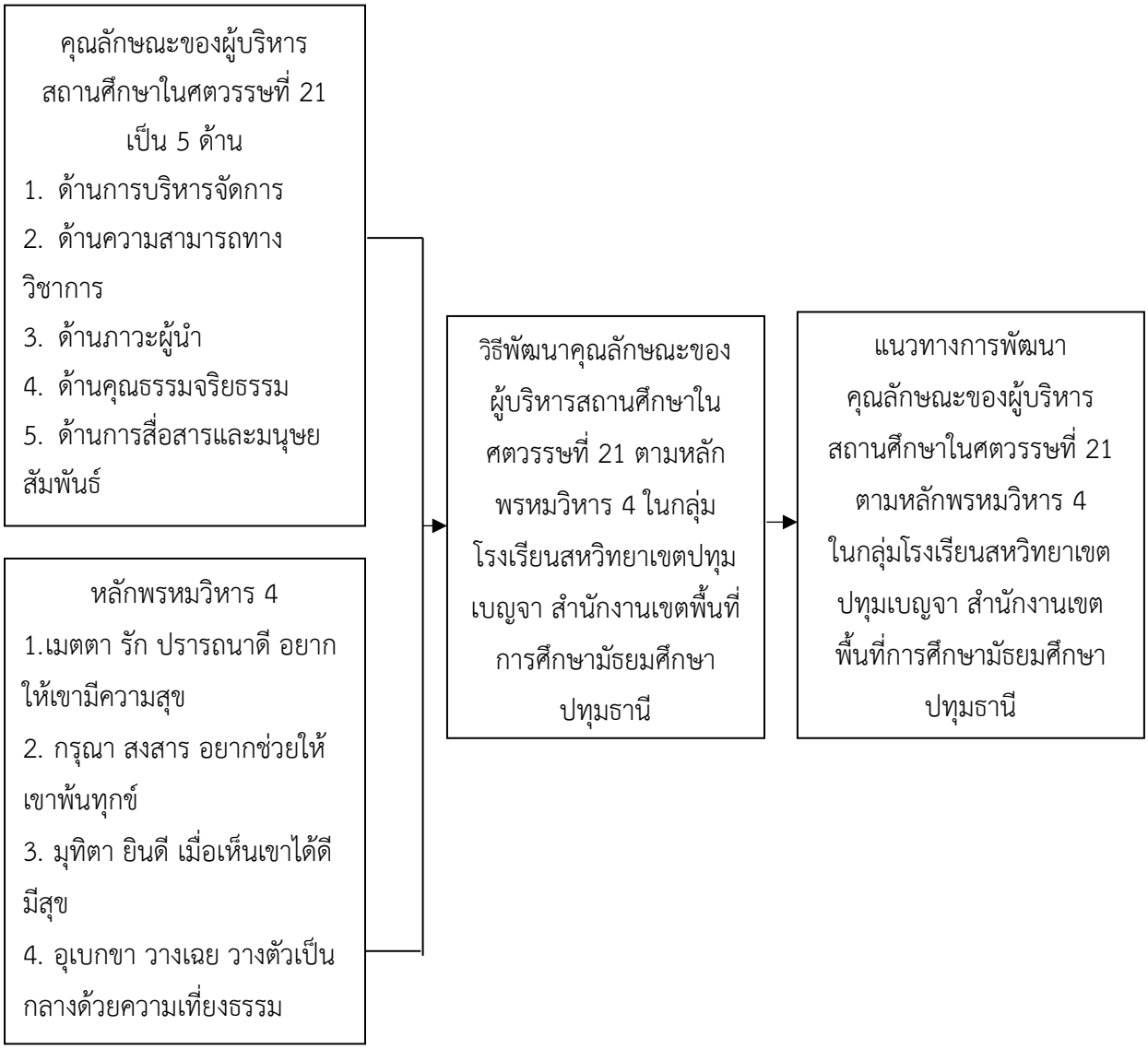
ในบริบทของสังคมไทย การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาถือเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของงานกับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับการดำรงตนและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความปรารถนาดี ความเข้าใจ และความเป็นธรรม (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) หลักเมตตาช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อบุคลากรและผู้เรียน หลักกรุณาส่งเสริมความเอื้ออาทรและการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นประสบปัญหา หลักมุทิตาส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมความสำเร็จของบุคลากร ส่วนหลักอุเบกขาช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความเป็นกลาง ยึดหลักเหตุผลและความยุติธรรม การประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวจึงสามารถพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารให้มีความสมดุลทั้งด้านความสามารถในการบริหารและการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารยังสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากความสามารถในการสั่งการหรือการควบคุมงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร และการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมย่อมสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรและยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของชัชวาลย์ คุ้มครอง (2565) และอัจฉรา บัญหยัด (2563) ซึ่งศึกษาคุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผลการศึกษาเหล่านี้สะท้อนความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารยังจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและหลักคุณธรรมที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณางานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบช่องว่างการวิจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การศึกษาที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นความสามารถและสมรรถนะด้านการบริหารเป็นสำคัญ แต่ยังมีข้อจำกัดในการบูรณาการคุณลักษณะดังกล่าวเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ ประการที่สอง การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารยังจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางที่เชื่อมโยงหลักธรรมแต่ละประการกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถนำไปปฏิบัติและประเมินผลได้จริง และประการที่สาม ยังขาดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและครูในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม ช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารที่บูรณาการศาสตร์การบริหารสมัยใหม่กับหลักพุทธธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมุ่งศึกษาสภาพคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนา ตลอดจนนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ผลการวิจัยจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถทางการบริหารควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม สามารถสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืนต่อไป

1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1) ประชากร คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารและครูจำนวน 582 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 โรงเรียน ได้มาจากประชากรทั้งหมดโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970) โดยมีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน ดังตารางที่ 3.1 ดังนี้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านดิจิทัล

2) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ในประเด็น 5 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารจัดการ (2) ด้านความสามารถทางวิชาการ (3) ด้านภาวะผู้นำ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

3) กำหนดกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยขอคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) สร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

5) นำเสนอร่างเครื่องมือวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

6) นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

7) จัดพิมพ์เครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารและครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การสอน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ทั้ง 5 ด้าน

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามไปวัดตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของแบบลิเคิร์ต (Likert Five Rating Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ (1) เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี อยากให้ผู้อื่นมีความสุข (2) กรุณา คือ ความสงสารและต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ (3) มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีมีความสุข และ (4) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลางด้วยความเที่ยงธรรม ตลอดจนศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากแนวคิด ทฤษฎี วารสาร ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุม 5 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารจัดการ (2) ด้านความสามารถทางวิชาการ (3) ด้านภาวะผู้นำ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ (5) ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

3) เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 234 คน

4) ยื่นคำร้องทั่วไปต่อหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา จำนวน 234 คน

5) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ แล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์และสรุปผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การแปลความหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละชุด ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่นิยมใช้ทางสังคมศาสตร์

2) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การสอน โดยใช้สถิติ ดังนี้

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

3) วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็น (สำนักพิมพ์บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2551) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

4. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้บริหารและครู ตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้อมูลตามเพศ		
ชาย	66	28.2
หญิง	168	71.8
รวม	**234**	**100.00**
อายุ		

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0
มากกว่า 21–25 ปี	0	0
มากกว่า 26–30 ปี	185	79.10
มากกว่า 31 ปีขึ้นไป	49	20.90
รวม	**234**	**100.00**
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	192	82.10
ปริญญาโท	42	17.90
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	**234**	**100.00**
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	16	6.8
ครูผู้สอน	218	93.2
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	**234**	**100.00**
ประสบการณ์การทำงาน/การสอน		
1–5 ปี	0	0
มากกว่า 6–10 ปี	214	91.5
มากกว่า 11–15 ปี	20	8.5
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	**234**	**100.00**

จากตารางที่ 1 ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 234 คน เป็นผู้ชาย 66 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 เป็นผู้หญิง 168 คน คิดเป็นร้อยละ 71.8 ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามอายุ อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0 อายุมากกว่า 21–25 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0 อายุมากกว่า 26–30 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 และอายุมากกว่า 31 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20.90 ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 82.10 และระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 จากตารางที่ 4.4 ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับ

ตำแหน่ง เป็นผู้บริหาร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และครูผู้สอน จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 93.20 จากตารางที่ 4.4 ผู้บริหารและครูของโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน/การสอน 1–5 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0 มากกว่า 6–10 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 91.50 มากกว่า 11–15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และมากกว่า 16 ปีขึ้นไป จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี (n = 234 คน)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.22	0.61	มาก
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.21	0.61	มาก
3. ด้านความสามารถทางวิชาการ	4.23	0.50	มาก
4. ด้านการบริหารจัดการ	4.33	0.48	มาก
5. ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์	4.19	0.58	มาก
รวม	4.24	0.52	มาก

จากตารางที่ 2 ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 ด้านความสามารถทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี (n = 234 คน)

รายการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายแก่บุคลากรการศึกษา	4.16	0.80	มาก
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเปิดใจ	4.17	0.80	มาก
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร	4.20	0.73	มาก
4. ผู้บริหารสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม	4.18	0.74	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร	4.19	0.74	มาก
6. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน	4.23	0.81	มาก
รวม	4.19	0.58	มาก

จากตารางที่ 3 ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 รายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายแก่บุคลากรการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1 สภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีความพร้อมในการบริหารจัดการสถานศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม ความสามารถทางวิชาการ การบริหารจัดการ ตลอดจนการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัว

การกำหนดวิสัยทัศน์ และการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป และสุนทร โคตรบรรเทา (2560) ที่นำเสนอความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารองค์การสถานศึกษา เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร สอดคล้องกับชัชวาลย์ คุ้มครอง (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งสะท้อนความสำคัญของสมรรถนะผู้นำต่อการบริหารสถานศึกษา

ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สอดคล้องกับธนวัฒน์ สายนภา (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการบริหารสถานศึกษา

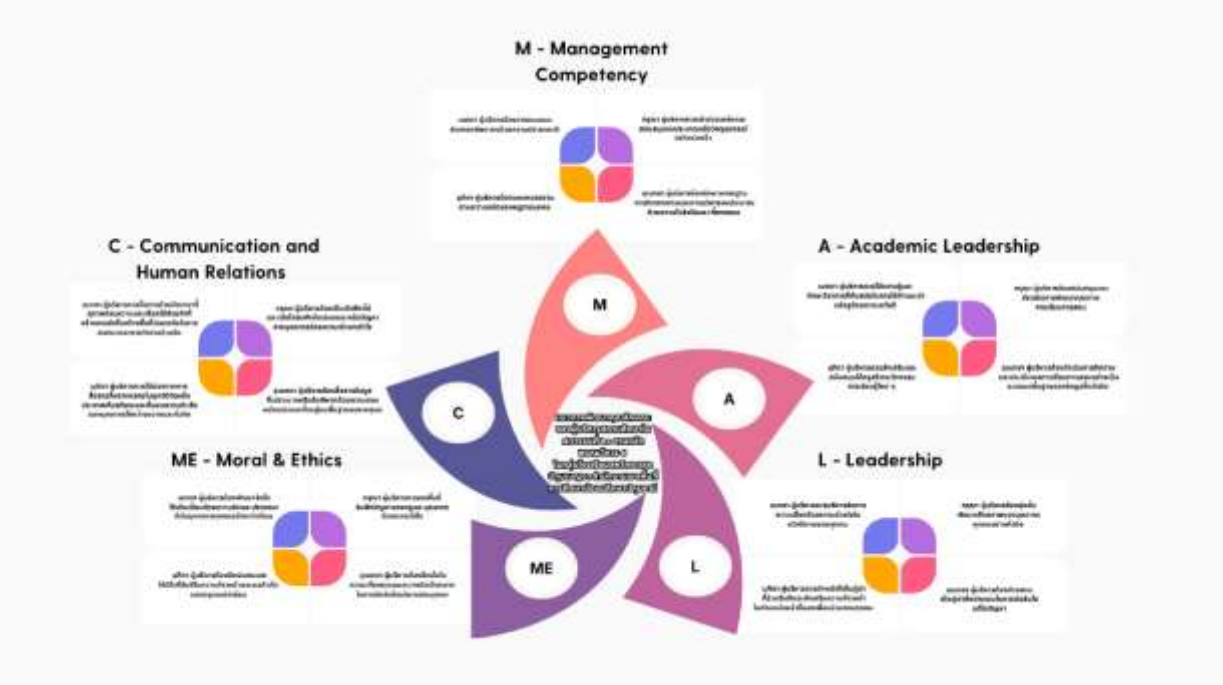
ด้านความสามารถทางวิชาการอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การนิเทศติดตาม และการนำองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับกรรณิกา กันทำ (2561) ที่ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งให้ความสำคัญกับทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารในบริบทการศึกษายุคใหม่ ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) และสุรีพันธ์ เสนานุช (2557) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น การประสานความร่วมมือ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับกรรณิกา กันทำ (2561) ที่ศึกษาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

5.2 วิธีและแนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักในการกำกับพฤติกรรมและการบริหารงาน โดยด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรใช้เมตตาในการสร้างความปรารถนาดีต่อบุคลากร ใช้กรุณาในการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา ใช้มุทิตาในการยินดีและส่งเสริมความสำเร็จของผู้อื่น และใช้อุเบกขาในการตัดสินใจด้วยความเป็นธรรม ปราศจากอคติ สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรใช้เมตตาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สร้างสรรค์ ใช้กรุณาในการรับฟังและให้คำปรึกษา ใช้มุทิตาในการชื่นชมและยกย่องความสำเร็จของบุคลากร และใช้อุเบกขาในการสื่อสารและจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นกลางและมีเหตุผล นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำและความสามารถทางวิชาการควรส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้

บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพ ตลอดจนนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกรอบกำกับการปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินไปด้วยความเข้าใจ ความเอื้ออาทร และความเป็นธรรม ส่วนด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เมตตาและกรุณาในการจัดสรรทรัพยากรและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้มุทิตาในการสร้างแรงจูงใจและยกย่องผลสำเร็จ และใช้อุเบกขาในการกำกับติดตาม ประเมินผล และบริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของสิรภพ เหล่าลาภะ (2545) ที่นำเสนอความสำคัญของหลักพุทธศาสตร์ต่อการดำเนินงานทางสังคมและการเมือง และสามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำและองค์การสถานศึกษาของ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวได้ว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะความรู้และทักษะการบริหารเท่านั้น แต่ควรพัฒนาควบคู่กับคุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อสร้างผู้บริหารที่มีความสามารถทางวิชาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ และบริหารงานด้วยความเป็นธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.3 องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เกิดจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ภายใต้กรอบ MALMEC Model ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ด้าน ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย

1) M – Management Competency (ด้านการบริหารจัดการ) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผน จัดสรรทรัพยากร ติดตามงาน และบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส พร้อมพัฒนาทักษะการบริหารบุคลากร โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของครู

2) A – Academic Leadership (ด้านความสามารถทางวิชาการ) ผู้บริหารควรพัฒนาความรู้ทางวิชาการให้ทันสมัย ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร ติดตามและประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้

3) L – Leadership (ด้านภาวะผู้นำ) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารความเสี่ยง สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง

4) ME – Moral and Ethics (ด้านคุณธรรมจริยธรรม) ผู้บริหารควรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยเฉพาะหลักมุทิตา ด้วยการชื่นชมและยินดีในความสำเร็จของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง

5) C – Communication and Human Relations (ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์) ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้เทคโนโลยีและช่องทางที่หลากหลาย พร้อมสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมความร่วมมือภายในสถานศึกษา

สรุปองค์ความรู้ MALMEC Model เป็นแนวทางพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยบูรณาการความสามารถด้านการบริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณธรรมจริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนตามหลักพรหมวิหาร 4

6. สรุป

ผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.33) รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถทางวิชาการ ($\bar{x}$ = 4.23) ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{x}$ = 4.22) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x}$ = 4.21) และด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{x}$ = 4.19) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ผู้บริหารมีจุดเด่นด้านการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$ = 4.50) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการยินดีต่อความสำเร็จของบุคลากร ($\bar{x}$ = 4.43) การบริหารจัดการความเสี่ยง ($\bar{x}$ = 4.35) ความรู้และทักษะทางวิชาการที่ทันสมัย ($\bar{x}$ = 4.32) และการสร้างแรงจูงใจและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ($\bar{x}$ = 4.23) ตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพื้นฐานคุณลักษณะด้านการบริหารและการนำองค์กรอยู่ในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น จึงเป็นประเด็นที่

ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร 2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารควรบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เข้ากับกระบวนการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ 2 ด้านสำคัญ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรพัฒนาผู้บริหารให้ใช้เมตตาในการสร้างความปรารถนาดีและความเข้าใจต่อบุคลากร ใช้กรุณาในการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาด้วยความเอาใจใส่ ใช้มุทิตาในการส่งเสริม ยกย่อง และร่วมยินดีต่อความสำเร็จของบุคลากรอย่างเสมอภาค และใช้อุเบกขาในการวางตนเป็นกลาง ยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใส และปราศจากอคติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ควรประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 ร่วมกับหลักปิยวาจา โดยใช้เมตตาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำสร้างสรรค์และเห็นอกเห็นใจ ใช้กรุณาในการรับฟังอย่างลึกซึ้ง ให้คำปรึกษาและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการ Coaching ใช้มุทิตาในการยกย่องชมเชยและเผยแพร่ความสำเร็จของบุคลากรผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย รวมถึงสื่อดิจิทัล และใช้อุเบกขาในการสื่อสารประเด็นที่ละเอียดอ่อนและจัดการข้อขัดแย้งด้วยความเป็นกลางและเหตุผล เพื่อป้องกันอคติและระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควบคู่กัน โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกลไกในการเชื่อมโยงสมรรถนะทางการบริหารเข้ากับการบริหารที่มีคุณธรรมและคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้จึงสะท้อนแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในมิติที่ผสมผสานระหว่างสมรรถนะวิชาชีพกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือ อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและยั่งยืนในบริบทการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21

7. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

7.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เสนอผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

1) ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารและครูควรส่งเสริมระบบการวางแผนงานและจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นรูปธรรม

2) ด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารและครูควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะวิชาการที่ทันสมัย โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ในการจัดการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

3) ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารและครูควรส่งเสริมสมรรถนะในการบริหารความเสี่ยงและการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารและครูควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น และความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารงาน

5) ด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารและครูควรส่งเสริมการใช้ปิยวาจาและการสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย เพื่อสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน

7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1) ควรวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในอนาคต

2) ควรวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนออนไลน์แบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูผู้สอน

3) ควรวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21

8. เอกสารอ้างอิง

กรรณิกา กันทำ. (2561). ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 12(2), 18–29.

ชัชวาลย์ คุ้มครอง. (2565). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

ธนวัฒน์ สำยนภา. (2559). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของโรงเรียนในอำเภอบ่อไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2534). *พระไตรปิฎกพร้อมอรรถกถา แปล ชุด 91 เล่ม*. โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. ทิพย์วิสุทธิ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวปฏิบัติที่ยอดเยี่ยมระดับประเทศ Best of the Best Practice*. โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

สิรภพ เหล่าลาภะ. (2545). *พุทธศาสตร์การเมือง*. สหธรรมิก.

สุรีพันธ์ เสนานุช. (2557). *เทคนิคการเฟ้นหาและถอดรหัส Best Practices* [เอกสารประกอบการบรรยายรายการ Productivity Talk]. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา*. ปัญญาชน. https://dspace.rmutk.ac.th/jspui/handle/123456789/3184

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารคณะศิลปศึกษาและห้องเรียนเครือข่ายสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา (An Online Journal of Education)*, 10(1), 240–248.

อัจฉรา บัญหยัด. (2563). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

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