



แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
ตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

DEVELOPMENT GUIDELINES FOR SCHOOL PRINCIPALS' CHARACTERISTICS IN
DIGITAL AGE BASED ON BRAHMAVIHARA 4 UNDER SURIN PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

อุษณีย์ ดาศรี¹, สิน งามประโคน² และวิเศษ ชินวงศ์³
Usanee Dasri¹, Sin Ngamprakhon² and Wiset Chinnawong³
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์¹⁻³
Mahachulalongkornrajavidyalaya University Surin Campus¹⁻³
E-mail: usaneedasri@gmail.com¹

ได้รับบทความ: 21 พฤษภาคม 2567; แก้ไขบทความ: 30 พฤษภาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 31 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้บริหาร 2) เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะในมิติต่างๆ และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ ระเบียบวิธีวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสานวิธี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พื้นที่อำเภอสำโรงทาบ จำนวน 82 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกแบบเจาะจงจำนวน 7 ท่าน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงสังเคราะห์

ผลการวิจัยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้:

1. สภาพความต้องการจำเป็น: คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านวิชาการ ตามด้วยด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ



และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้และเทคโนโลยีเป็นลำดับแรก

2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ: การพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านต้องอาศัยกระบวนการที่หลากหลาย ได้แก่ ด้านวิชาการ มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการนิเทศและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ด้านวิสัยทัศน์ เน้นการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านบุคลิกภาพ เน้นการฝึกจิตและสมาธิเพื่อให้มีสติในการตัดสินใจและควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะกดดัน และ ด้านความเป็นผู้นำ เน้นการสร้างขวัญกำลังใจและการบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยความโปร่งใส

3. แนวทางการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4: ผู้วิจัยได้บูรณาการหลักธรรมเข้ากับคุณลักษณะดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ หลักเมตตา ถูกนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาและสร้างความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี หลักกรุณา มุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรและการอบรมเพื่อจัดอุปสรรคในการทำงาน หลักมุทิตา นำมาใช้ในการชื่นชมและยกย่องนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร และ หลักอุเบกขา ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม การใช้กฎเกณฑ์ที่เท่าเทียม และการวางตัวเป็นกลางในการบริหารงานดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็งและมีธรรมาภิบาล

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลไม่ได้อาศัยเพียงทักษะทางเทคโนโลยี เท่านั้น แต่ต้องควบคู่ไปกับคุณธรรม ตามหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุขอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา, การศึกษาในยุคดิจิทัล, ความต้องการจำเป็น, หลักพรหมวิหาร 4

Abstract

The research entitled “ Development of Educational Administrator Characteristics in the Digital Era according to the Principles of *Brahmavihāras* 4, Surin Primary Education Area Office, District 1” has three main objectives: 1) to study the necessary needs of administrative characteristics, 2) to study how to develop characteristics in various dimensions, and 3) to propose guidelines for developing school administrator characteristics in accordance with the context of change in the digital era. The research methodology uses an integrated research model to obtain comprehensive data both quantitatively and qualitatively. In terms of quantitative research. The researcher collected data from a sample of school administrators and teachers affiliated with the Surin Primary Education Area Office. District 1, Samrong Thap District, a total of 87 people used the questionnaire as a tool to collect data. Data were analyzed with descriptive statistics, including mean, standard deviation, and necessity index. We conducted structured in-depth interviews with a group of 7 selected experts and analyzed the data using synthetic content analysis.



The findings are summarized as follows:

1. Essential Needs: Characteristics of School Administrators in the Digital Era according to the Principles of *Brahmavihāras* 4 When considered individually, it was found that the areas with the highest priority of essential needs were academics, followed by vision, personality, and leadership, respectively. Executives need to prioritize learning and technology management.

2. Feature Development Methodology: The development of the four aspects of characteristics requires a variety of processes, including academics, focusing on the use of information technology in supervision and evaluation in a systematic manner. Vision: Focus on creating a positive attitude towards technological change and personnel potential development. Emphasis is placed on mental training and meditation to be mindful of decision-making and control emotions under pressure. Emphasis is placed on building morale and managing conflicts with transparency.

3. Development Guidelines Based on the Principles of Brahma Vihara 4: The researcher has concretely integrated the principles with digital attributes. In other words, the principle of compassion is used in counseling and building understanding of the use of technology. Principles of kindness focus on supporting resources and training to remove obstacles to work. *Muditā* Principle. It is used to appreciate and praise the innovation or creativity of personnel, and the principle of fairness is used as the basis for making decisions with fairness, the use of equal rules, and neutrality in digital management to lead to the development of strong and well-governed educational institutions. The results of this research suggest that the development of school administrators in the digital era does not only rely on technological skills, but must be coupled with virtue according to the principles of Brahma Vihara 4 to promote an efficient and happy work environment in a sustainable manner

Keywords: Characteristics of School Administrators, Education in the Digital Age, Essential Needs, Principles of *Brahmavihāras* 4

บทนำ

กระแสของความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถของประชากรในประเทศ ประเทศไทยเป็นอีกหนึ่งประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยกลุ่มเป้าหมายที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครูผู้สอน โดยที่เมื่อผู้บริหารมีความพร้อมและมี



ศักยภาพในการพัฒนาที่สามารถเป็นผู้นำให้แก่ครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562: 10)

ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องปรับทัศนคติและแนวคิดการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน เพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา การบริหารที่มีประสิทธิภาพควรยึดหลักธรรมในการดำเนินงาน โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข) ในพระไตรปิฎกกล่าวถึงการช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้มีความสุข โดยไม่หวังผลตอบแทน (พระไตรปิฎกภาษาไทย, 22/325) 2) กรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์) หมายถึงการมีจิตใจพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ (พระไตรปิฎกภาษาไทย 22/327) 3) มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) คือการยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ โดยไม่อิจฉา (พระไตรปิฎกภาษาไทย, 22/329) และ 4) อุเบกขา (การรู้จักวางเฉยในบางเรื่อง) หมายถึงการปล่อยวางและไม่ยึดติดกับอารมณ์ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย, 22/331) สอดคล้องกับการศึกษาของ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2542: 2-6) ที่ได้เสริมสร้างความเข้าใจในหลักธรรมนี้และการนำไปใช้ในการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับการดูแลผู้อื่นในทุกสถานการณ์อย่างมีเมตตาและความยุติธรรม

จากสภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนอำเภอสำโรงทาบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า มักจะมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุอย่างรวดเร็ว แต่กลับส่งผลกระทบต่อมิติทางจิตใจ และบทบาทของผู้บริหาร ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ผู้บริหารจึงควรบริหารให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ สร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ ด้วยการมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ไม่ลำเอียง และบริหารด้วยพระคุณมากกว่าพระเดช (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2550: 28)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเรื่องพรหมวิหาร 4 มาบูรณาการเข้ากับการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและทักษะที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้หลักธรรมแห่งพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา จากการศึกษาความต้องการและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะค้นหาวิธีการพัฒนาและแนวทางที่เหมาะสมในการใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยมุ่งหวังเสริมสร้างผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำถามวิจัยที่สำคัญคือ ความต้องการและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลคืออะไร วิธีการพัฒนาผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร และแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดคืออะไร การศึกษานี้จะช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีความเป็นธรรม และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรมและประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะผู้บริหารให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีส่งผลให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้นในสถานศึกษา



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีการเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา เขตอำเภอสำโรงทาบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 จำนวน 32 โรงเรียน มีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาครูทั้งสิ้น 290 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์จากประชากรร้อยละ 30 คือ ในสถานศึกษา เขตอำเภอสำโรงทาบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 แยกเป็นผู้บริหาร 10 คน ครูผู้สอน 77 คน รวมเป็น 87 คน

1.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีทั้งหมด 2 ตอน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับไม่น้อยกว่า 0.933

1.4 การเก็บข้อมูล จากการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลโดยการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 87 ชุด และได้รับการตอบรับจำนวนทั้งสิ้น 82 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.25

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดัชนีความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$); $(I-D)/D$

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 รูป/คน แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลัก พร้อมเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 ท่าน เกณฑ์การคัดเลือก 1) มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารการศึกษาในระดับเขต 2) มีประสบการณ์ตรงในการส่งเสริมสนับสนุน และนิเทศการบริหารสถานศึกษา 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน เกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สพป.สุรินทร์ เขต 1 2) มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 3) มีความสามารถในการจัดการบุคลากรและพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีความสนใจและพร้อมให้ความเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน



กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 1 ท่าน เกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ 1) เป็นพระสงฆ์นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา 2) มีความรู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 และการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารหรือพัฒนาทางสังคม 3) สามารถให้แนวคิดและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและจริยธรรมต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้

2.2 เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผลการศึกษาจากข้อคำถามในแบบสอบถามระยะที่ 1 ที่มีระดับคะแนนต่ำสุดในแต่ละด้านนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ มีทั้งหมด 3 ตอน

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการสัมภาษณ์จากนั้นรวบรวมข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุป เก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกเสียง บันทึกภาพ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจดบันทึกมาจำแนกประเด็นและเรียบเรียงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร 10 คน ครูผู้สอน 72 คน รวมเป็น 82 คน รายละเอียดดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
1	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	10	11.49
	ข้าราชการครู	72	82.76
	รวม	82	94.25
2	เพศ		
	หญิง	49	56.32
	ชาย	33	37.93
	รวม	82	94.25
3	ประสบการณ์การทำงาน		
	ระหว่าง 1-5 ปี	26	29.88
	ระหว่าง 6-10 ปี	32	36.78
	11 ปีขึ้นไป	24	27.59
	รวม	82	94.25

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 72 คน (ร้อยละ 82.76) และผู้บริหารสถานศึกษา 10 คน (ร้อยละ 11.49) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 49 คน (ร้อยละ 56.32) และเพศชาย 33 คน (ร้อยละ 37.93) โดยประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 36.78) รองลงมาคือ 1-5 ปี (ร้อยละ 29.88) และ 11 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 27.59)



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติ และดัชนี PNI_{modified} ของความต้องการคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวม

ที่	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล ตามหลักพรหม วิหาร 4	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่ควรจะเป็น			PNI _{modified}	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1	ด้านวิสัยทัศน์	3.78	0.62	มาก	4.59	0.55	มากที่สุด	0.215	2
2	ด้านวิชาการ	3.80	0.58	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด	0.233	1
3	ด้านบุคลิกภาพ	3.90	0.53	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.207	3
4	ด้านความเป็นผู้นำ	3.92	0.49	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด	0.204	4
	รวม	3.85	0.56	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด	0.214	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.56) ทุกด้าน โดยด้านความเป็นผู้นำมีการปฏิบัติสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.53) ด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.58) และด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = 0.62) ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.68, S.D. = 0.48) ทุกด้าน โดยด้านความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.72, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X}$ = 4.71, S.D. = 0.45) ด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.68, S.D. = 0.48) และด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.59, S.D. = 0.55) เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านวิชาการต้องได้รับการพัฒนา ก่อน (PNI = 0.233) รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ (PNI = 0.215) ด้านบุคลิกภาพ (PNI = 0.207) และด้านความเป็นผู้นำ (PNI = 0.204) ผู้วิจัยจึงได้นำผลดังกล่าวมาบริหารจัดการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านบุคลิกภาพ และ 4) ด้านความเป็นผู้นำ

2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านวิชาการ มีวิธีการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม ได้แก่ เมตตา นำเทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยในการวัดและประเมินผล กรุณา สร้างความตระหนักและให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล มุทิตา สร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน อุเบกขา ทำการประเมินผลอย่างยุติธรรมและเป็นกลาง 2) การนิเทศและติดตามกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ เมตตา ประชุมสร้างความเข้าใจและมอบนโยบายที่ชัดเจน กรุณา



สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี มุทิตา ใช้เทคโนโลยีที่ทำหายและส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ อุเบกขา ให้ความสนใจและมอบรางวัลเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.2 ด้านวิสัยทัศน์ มีวิธีการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) มองภาพอนาคตของ ความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ เมตตา วิสัยทัศน์เชิงเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียน บูรณาการ เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการศึกษา กรุณา ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและช่วยเหลือผู้คน มุทิตา ยก ย่อง ชมเชย และให้รางวัล อุเบกขา เปิดโอกาสให้ทำงานตามความสามารถและเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ได้แก่ พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เมตตา มอบหมายงานตามความสามารถ แบ่งปันข้อมูลผ่านระบบ ดิจิทัล กรุณา สนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากรและนักเรียน มุทิตา ส่งเสริมการอบรมด้าน ICT อุเบกขา สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพและการทำงานเป็นทีม

2.3 ด้านบุคลิกภาพ มีวิธีการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมได้แก่ เมตตา เชื่อมมั่นในตนเอง ควบคุมสติและอารมณ์, กรุณา ฝึกสมาธิเพื่อเพิ่มสติปัญญา และยอมรับทั้งดีและข้อบกพร่อง, มุทิตา ส่งเสริมการอบรมพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ, อุเบกขา เป็นกลาง ยุติธรรม และยึดหลักความถูกต้อง 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ เมตตา ใช้หลัก เมตตาในการแก้ปัญหาขัดแย้ง, กรุณา แสวงหาวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล, มุทิตา สร้างความสัมพันธ์ดีและจัด ฝึกอบรมการทำงานร่วมกัน, อุเบกขา ให้โอกาสผู้ร่วมงานแก้ตัวและใช้การประนีประนอม.

2.4 ด้านความเป็นผู้นำ มีวิธีการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ ได้แก่ เมตตา ให้คำปรึกษาและยกย่องชมเชย รวมถึงให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ กรุณา แสดง ความเห็นอกเห็นใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มุทิตา ส่งเสริมการเรียนรู้และการอบรมให้กับ บุคลากร อุเบกขา ยอมรับและแสดงความยินดีในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สร้างและธำรงรักษา สัมพันธภาพที่ดี ได้แก่ เมตตา แบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ กรุณา แนะนำการปฏิบัติงาน ตามนโยบายและช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ มุทิตา ส่งเสริมการเติบโตในวิชาชีพและมอบหมายงานที่เหมาะสม อุเบกขา พิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานที่ชัดเจน

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านวิชาการ มีแนวทางการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) การวัดและ ประเมินผลการจัดการเรียนรู้ (1) เมตตา ควรนำเทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยในการวัดและประเมินผล (2) กรุณา ควรสร้างความตระหนักและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (3) มุทิตา ควรสร้าง ประสพการณ์ที่ดีในการใช้ดิจิทัลเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน (4) อุเบกขา ควรทำการประเมินผล อย่างยุติธรรมและเป็นกลาง 2) การนิเทศและติดตามกระบวนการเรียนรู้ (1) เมตตา ควรประชุมสร้างความ เข้าใจและมอบนโยบายที่ชัดเจน (2) กรุณา ควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยี (3) มุทิตา ควรใช้เทคโนโลยีที่ทำหายและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (4) อุเบกขา ควรให้ความสนใจและมอบรางวัล เป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

3.2 ด้านวิสัยทัศน์ มีแนวทางการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) มองภาพอนาคต ของความสำเร็จในการบริหารงาน (1) เมตตา ควรใช้การนิเทศออนไลน์ เช่น การประเมินผ่านคลิปวิดีโอ พร้อม เสริมความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (2) กรุณา ควรแนะนำความรู้ใหม่และการนิเทศในรูปแบบดิจิทัล



(3) มุทิตา ควรชื่นชมการคิดสร้างสรรค์และกล้าทดลองจากผู้ใต้บังคับบัญชา (4) อุเบกขา ควรให้ออกาสบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาได้เต็มศักยภาพ 2) พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (1) เมตตา ควรใช้ดิจิทัลในการมอบหมายงานตามความสามารถ (2) กรุณา ควรเปิดโอกาสให้ครูทำงานตรงกับความถนัดและสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (3) มุทิตา ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความก้าวหน้าและอบรมด้าน ICT (4) อุเบกขา ควรมีความยุติธรรมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3.3 ด้านบุคลิกภาพ มีแนวทางการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม (1) เมตตา ควรมีความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นผู้ที่ดี (2) กรุณา ควรทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเป็นผู้เข้าใจจริยธรรม (3) มุทิตา ควรส่งเสริมการอบรมและพัฒนาความสามารถของบุคลากร (4) อุเบกขา ควรมีความซื่อสัตย์และคุณธรรม 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (1) เมตตา ควรเป็นกลางและแก้ปัญหาด้วยเมตตา (2) กรุณา ควรหาวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม (3) มุทิตา ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม (4) อุเบกขา ควรให้ออกาสแก้ไขข้อผิดพลาดของผู้ร่วมงาน

3.4 ด้านความเป็นผู้นำ มีแนวทางการพัฒนาตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้ 1) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (1) เมตตา ควรให้คำปรึกษาและคำแนะนำ พร้อมยกย่องชมเชยและให้สวัสดิการที่เหมาะสม (2) กรุณา ควรมีความยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่ดี (3) มุทิตา ควรสนับสนุนการอบรมและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (4) อุเบกขา ควรแสดงความยินดีและส่งเสริมผลงานเพื่อขวัญกำลังใจ 2) การสร้างและธำรงรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี (1) เมตตา ควรแบ่งปันความรู้และจัดกิจกรรมพบปะ (2) กรุณา ควรประพฤติดีและสร้างความเป็นกันเอง (3) มุทิตา ควรส่งเสริมผลงานวิชาการเพื่อความก้าวหน้า (4) อุเบกขา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า ด้านวิชาการ เป็นด้านที่มีความสำคัญและเร่งด่วนที่สุดในการพัฒนา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และศรัทธาในวิชาชีพ ส่วน ด้านบุคลิกภาพ มีความจำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ ด้านภาวะผู้นำ ควรแสดงออกถึงการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับมนตร์รัตน์ แก้วเกิด และคณะ (2564: 154) ที่ชี้ว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการวางแผนงานวิชาการ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของครู และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนบริหารจัดการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสอดคล้องกับพรพรม พานิชเจริญ (2566: 155) ที่พบว่า ความต้องการด้านวิชาการมักเป็นอันดับแรกในหลายงานวิจัย สะท้อนถึงความสำคัญของการจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหัวใจของการยกระดับการศึกษาในยุคใหม่

2. การศึกษาวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ได้ดังนี้



2.1 ด้านวิชาการ ตามหลักพรหมวิหาร 4 สามารถทำได้โดยใช้วิธีการที่เน้นการเสริมสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แบบองค์รวม เช่น การใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (เมตตา) การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (กรุณา) การอบรมและให้ประสบการณ์ที่ดี (มุทิตา) และการทำใจเป็นกลางและยุติธรรมในการประเมินผล (อุเบกขา) นอกจากนี้ยังสามารถใช้เทคโนโลยีในการนิเทศติดตามกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ (เมตตา) การสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็น (กรุณา) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและส่งเสริมศักยภาพ (มุทิตา) และการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ (อุเบกขา) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเพชรสีฟ้า พิรณนพปัญญา (2565: 159) ที่กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล และการรักษาความยุติธรรมในการบริหาร อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้แตกต่างจากการศึกษาของ Baker และ Boud (2021) ที่เน้นการพัฒนาครูโดยไม่ใช้เทคโนโลยีมากนัก

2.2 ด้านวิสัยทัศน์ สามารถทำได้โดยใช้วิธีการที่เน้นการมองภาพอนาคตและการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการบริหารงานในสถานศึกษา เช่น การแสดงความเมตตา (เมตตา) ด้วยวิสัยทัศน์ที่มีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาและนักเรียน รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา (กรุณา) การใช้หลักธรรมในการครองคนและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (มุทิตา) การยกย่องและส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ และ (อุเบกขา) การเปิดโอกาสให้ทำงานตามความสามารถและเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการมอบหมายงานและสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรและนักเรียน รวมทั้งการส่งเสริมการอบรมด้าน ICT อย่างต่อเนื่อง (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษารูจาภรณ์ ลักษณะดี (2566: 160) ที่พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงและมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลชัดเจน อย่างไรก็ตาม แตกต่างจากการศึกษาของมาลัยพร สาวีสัย (2563) ที่เน้นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีผลต่อการพัฒนานโยบายและระบบการศึกษาในเชิงกลยุทธ์มากกว่าการเชื่อมโยงกับคุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4

2.3 ด้านบุคลิกภาพ สามารถทำได้โดยใช้วิธีการที่เน้นการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม รวมถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการที่ส่งเสริมการควบคุมอารมณ์และการใช้สติในการตัดสินใจ เช่น การแสดงความเมตตา (เมตตา) โดยมีความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมสติและอารมณ์ รู้จักไตร่ตรองและใช้เหตุผล (กรุณา) การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ปัญหาการทำงานและยอมรับความสามารถของตน (มุทิตา) การส่งเสริมการอบรมและยกย่องผู้อื่น และ (อุเบกขา) การทำใจให้เป็นกลางและยึดหลักความถูกต้อง นอกจากนี้ยังเน้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการตั้งใจเป็นกลางและร่วมมือในการแก้ปัญหา (เมตตา) การแสวงหาเหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (กรุณา) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีในทีมงาน (มุทิตา) และ (อุเบกขา) การให้โอกาสผู้อื่นแก้ตัวเมื่อผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิณา คำคุ้ม (2561: 165) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารที่สะท้อนเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีเหตุผล โดยเฉพาะการรักษาความเป็นกลางและความยุติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารยุคปัจจุบัน

2.4 ด้านความเป็นผู้นำ สามารถทำได้โดยใช้วิธีการที่เน้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในทีมงาน โดยใช้วิธีการที่ส่งเสริมการให้คำปรึกษาและการยกย่อง (เมตตา) การแสดงความเห็นอกเห็นใจและการช่วยเหลือ (กรุณา) การให้ความอิสระในการปฏิบัติงานและการสนับสนุนการอบรม (มุทิตา) และการยอมรับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา (อุเบกขา) นอกจากนี้ยังเน้นการสร้าง



และธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี เช่น การแบ่งปันความรู้และการทำงานเป็นหมู่คณะ (เมตตา) การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กรุณา) การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ (มุทิตา) และการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม (อุเบกขา) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า การสร้างขวัญกำลังใจในยุคดิจิทัลสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความเป็นกลางในการบริหาร ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและยุติธรรม อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้แตกต่างจากธัญญรัตน์ ภัทรธนรัตน์ (2564) ที่เน้นการสร้างภาวะผู้นำเชิงบวกผ่านการฟังอย่างมีสติและเมตตา ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและทีมงาน โดยมุ่งเน้นการสื่อสารที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

3. การศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

3.1 ด้านวิชาการ การพัฒนาด้านวิชาการของผู้บริหารสามารถดำเนินการใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การวัดและประเมินผลแบบองค์รวม โดยแสดง เมตตา ผ่านการส่งเสริมองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยี กรุณา ด้วยการสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีเพื่อประเมินผล มุทิตา ด้วยการสร้างประสบการณ์ด้านดิจิทัล และ อุเบกขา ด้วยการประเมินผลอย่างยุติธรรม 2) การนิเทศติดตามกระบวนการเรียนรู้ โดยแสดง เมตตา ผ่านการมอบนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน กรุณา ด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์และการอบรม มุทิตา ด้วยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ท้าทายความสามารถ และ อุเบกขา ด้วยการใส่ใจ ให้อาหาร และสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิราภรณ์ ปกรณ์ (2564: 158) ที่เสนอให้เน้นการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การประเมินผล และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูอย่างต่อเนื่อง

3.2 ด้านวิสัยทัศน์ การพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสามารถดำเนินการใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การมองภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยแสดง เมตตา ผ่านการนิเทศออนไลน์และส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี กรุณา ด้วยการแนะนำองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง มุทิตา ด้วยการชื่นชมแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ อุเบกขา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาเต็มศักยภาพ 2) การพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดง เมตตา ผ่านการมอบหมายงานและสร้างเครือข่ายเรียนรู้ด้วยระบบดิจิทัล กรุณา ด้วยการยกย่องผลงานและให้ความช่วยเหลือ มุทิตา ด้วยการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และ อุเบกขา ด้วยความยุติธรรมและการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม แนวทางนี้สอดคล้องกับเฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน (2561: 65) ที่เสนอให้ผู้บริหารร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์กับบุคลากร กำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3.3 ด้านบุคลิกภาพ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถดำเนินการใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม โดยแสดง เมตตา ผ่านความเชื่อมั่นในตนเองและความเป็นผู้นำ กรุณา ด้วยการยึดหลักจริยธรรมในการตัดสินใจ มุทิตา ด้วยการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาความก้าวหน้า และ อุเบกขา ด้วยความซื่อสัตย์และยึดมั่นในคุณธรรม 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยแสดง เมตตา ผ่านการไกล่เกลี่ยและรับฟังความคิดเห็น กรุณา ด้วยการช่วยเหลือและหาทางออกอย่างเหมาะสม มุทิตา ด้วยการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และ อุเบกขา ด้วยการให้อาสาในการแก้ไขข้อผิดพลาด แนวทางนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิตยา มะตัง (2560: 157) ที่พบว่าครูคาดหวังให้



ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ มีคุณธรรม และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร

3.4 ด้านความเป็นผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถดำเนินการใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยแสดง เมตตา ผ่านการให้คำปรึกษา ชื่นชม และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม กรุณา ด้วยความยืดหยุ่นและรับฟังเหตุผล มุทิตา ด้วยการสนับสนุนการอบรมและศึกษาต่อ และ อุเบกขา ด้วยการส่งเสริมผลงานอย่างเป็นธรรมและให้กำลังใจต่อเนื่อง 2) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี โดยแสดง เมตตา ด้วยการแบ่งปันความรู้ กรุณา ผ่านบรรยากาศที่เป็นมิตรและเปิดใจ มุทิตา ด้วยการส่งเสริมผลงานทางวิชาการ และ อุเบกขา ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร แนวทางนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของพระปลัดวิโรจน์ ปากโร (2561: 179) ที่เน้นผู้นำควรมีเมตตา วิสัยทัศน์ ในการแก้ปัญหา สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สร้างแรงจูงใจ และยึดมั่นในความซื่อสัตย์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สรุปผลการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ มีวิธีการดังนี้

2.1 ด้านวิชาการ 1) การวัดและประเมินผลแบบองค์รวม ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ (เมตตา) ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านชุมชนวิชาชีพ (กรุณา) พัฒนาเครื่องมือประเมินที่ทันสมัย (มุทิตา) ประเมินผลอย่างยุติธรรม (อุเบกขา) 2) การนิเทศกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี จัดประชุมออนไลน์ชี้แจงนโยบาย (เมตตา) นิเทศผ่านสื่อดิจิทัล (กรุณา) เปิดโอกาสให้ครูแสดงนวัตกรรม (มุทิตา) เก็บข้อมูลการนิเทศอย่างโปร่งใส (อุเบกขา)

2.2 ด้านวิสัยทัศน์ 1) การพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา (เมตตา) การทำงานร่วมกัน (กรุณา) ยกย่องและพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ (มุทิตา) สร้างแบบอย่างที่ดี (อุเบกขา) 2) การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักเรียน มอบหมายงานตามความสามารถ (เมตตา) ส่งเสริมการอบรมด้านเทคโนโลยี (กรุณา) สนับสนุนความคิดริเริ่ม (มุทิตา) ส่งเสริมความยุติธรรมในการทำงาน (อุเบกขา)

2.3 ด้านบุคลิกภาพ 1) การควบคุมอารมณ์ ควบคุมอารมณ์และประพฤติตนที่เหมาะสม (เมตตา) การฝึกสมาธิเพื่อใช้สติในการทำงาน (กรุณา) ยกย่องและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร (มุทิตา) ปฏิบัติตามหลักธรรม (อุเบกขา) 2) การแก้ปัญหาความขัดแย้งใช้ทักษะการเจรจาและไกล่เกลี่ย (เมตตา) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (กรุณา) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร (มุทิตา) ให้โอกาสในการปรับตัวและประนีประนอม (อุเบกขา)

2.4 ด้านความเป็นผู้นำ 1) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้คำแนะนำ ยกย่องและมอบรางวัล (เมตตา), สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (กรุณา) สนับสนุนการอบรมและแสดงความยินดีกับ



ความสำเร็จ (มุทิตา) ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม (อุเบกขา) 2) การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดี เปิดโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน (เมตตา), มอบหมายงานเหมาะสมและเป็นแบบอย่าง (กรุณา) ส่งเสริมความก้าวหน้าและจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน (มุทิตา) บริหารงานด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส (อุเบกขา)

3. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ มีแนวทาง ดังนี้

3.1 ด้านวิชาการ 1) การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผล (เมตตา) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีประเมินผล (กรุณา) ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (มุทิตา) เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพ (อุเบกขา) 2) การนิเทศด้วยเทคโนโลยี จัดประชุมและนิเทศผ่านสื่อดิจิทัล (เมตตา) สนับสนุนอุปกรณ์และอบรมเทคโนโลยี (กรุณา) ชื่นชมการใช้เทคโนโลยี (มุทิตา) ส่งเสริมศักยภาพ อย่างเป็นธรรมชาติ (อุเบกขา)

3.2 ด้านวิสัยทัศน์ 1) วิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร (เมตตา) ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาและส่งเสริมการเรียนรู้ (กรุณา) ยกย่องการสิ่งใหม่ (มุทิตา) ส่งเสริมการเติบโต อย่างเท่าเทียม (อุเบกขา) 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มอบหมายงานตามความถนัด (เมตตา) ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการอบรม (กรุณา) ยกย่องผลงานเด่น (มุทิตา) ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างยุติธรรม (อุเบกขา)

3.3 ด้านบุคลิกภาพ 1) การควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม แสดงความมั่นใจและเป็นแบบอย่าง ที่ดี (เมตตา), ใช้สติปัญญาตัดสินใจ (กรุณา) สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร (มุทิตา) ดำรงความยุติธรรม (อุเบกขา) 2) การจัดการความขัดแย้ง รับฟังทุกฝ่ายและแก้ไขปัญหาด้วยความเข้าใจ (เมตตา) ใช้ทักษะเจรจา (กรุณา) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (มุทิตา) ตัดสินด้วยความยุติธรรม (อุเบกขา)

3.4 ด้านความเป็นผู้นำ 1) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้คำปรึกษาและยกย่องผลงาน (เมตตา) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (กรุณา) ยกย่องความสามารถ (มุทิตา) ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม (อุเบกขา) 2) การสร้างและธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดี จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (เมตตา) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (กรุณา) สร้างความผูกพันและแรงจูงใจ (มุทิตา) ตัดสินใจด้วยความโปร่งใส (อุเบกขา)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ขยายขอบเขตสู่บริบทใหม่: ควรศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารในยุคดิจิทัลตามหลัก พรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาสังกัดอื่น เช่น โรงเรียนเอกชน หรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างของสภาพความต้องการและปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหาร

1.2 วิจัยเชิงทดลองและพัฒนานวัตกรรม: ควรนำแนวทางที่ได้ไปพัฒนาเป็นหลักสูตร หรือคู่มือการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร แล้วทดลองใช้จริง (R&D) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของ แนวทางก่อนนำไปขยายผล

1.3 ศึกษาตัวแปรเสริมทางวิชาชีพ: ควรเพิ่มการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่นที่ จำเป็นในยุคดิจิทัล เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมพลังอำนาจบุคลากร และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครอบคลุมทักษะรอบด้านของผู้บริหารยุคใหม่



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *พระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2562 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2563*. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ตซินดิเคท จำกัด.
- จิราภรณ์ ปกรณ์. (2564). *รูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุสิตนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เฉลิมเกียรติ สุ่มเงิน. (2561). *การศึกษาคูณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐวณณิ พุทธกุลหิรัญเมธา. (2565) *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคเหนือ*. (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ธัญญารัตน์ ภัทรธนรัตน์. (2564). การสร้างภาวะผู้นำเชิงบวกผ่านการฟังอย่างมีสติและเมตตา. *วารสารการพัฒนาทักษะการบริหาร*, 6 (1), 15-22.
- นันทพร ทองเชื้อ และคณะ (2565). การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(1), 90-102.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/251546/171116>
- นิตยา มะตัง. (2560). ความต้องการของครูที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่ 37 สำนักงาน วารสารออนไลน์บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง <http://www.edu-journal.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/913.ru>
- พระภัทรพงษ์ ฐิตญาโณ. (2562). การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารมณีเชษฐารามวัดจอมมณี* , 2 (1): 1-10.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2562). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ที พี เอ็มเพรส.
- พรพรหม พานิชเจริญ. (2566). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ตามแนวคิดความอยู่ดีมีสุขของผู้เรียน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 18 (1): 41-55.
- เพชรสีฟ้า พิรนนทปัญญา. (2565). *การพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มอุดรนคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มนต์รัตน์ แก้วเกิด และคณะ. (2562). ความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 15 (1): 74.
- มาลัยพร สวัสดิ์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตบ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1. (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกริก.*
- วีณา คำคุ้ม. (2561). *พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2550). *วิชาการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.*
- Baker, M., & Boud, D. (2021). The Role of Technology in Teacher Support and Professional Development. *Australian Journal of Teacher Education*, 46 (6), 19-34.

