

จริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Ethics and Leadership of Educational Administrators in the 21st Century

จิตรา บุญสวัสดิ์^{1*}, ศรุติพงษ์ ภูวัชรวารานนท์², มุจลินทร์ ผลกล้า³
Chittra Bunsawat^{1*}, Saruthipong Bhuwatvaranon², Mudchalin Pholkla³

^{1,2} สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

^{1,2} Department of Educational Administration, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

³ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

³ Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

* Corresponding email: rassss.5653@gmail.com

Received: 30 ตุลาคม 2568; Revised: 18 มกราคม 2569; Accepted: 18 มีนาคม 2569

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องจริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนา จริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าจริยธรรมเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำที่ดี และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจริยธรรมและคุณธรรมจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความดีงาม และยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรได้อย่างยั่งยืน

โดยผู้เขียนได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่จากการสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม การบริหารแบบธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา คุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา บริบทดิจิทัลและนวัตกรรมการศึกษา องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อสร้าง “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัล” ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณค่าและยั่งยืน โดยมีจริยธรรมเป็นศูนย์กลางของการบริหารและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

คำสำคัญ : จริยธรรม, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

The academic article titled “Ethics and Leadership of Educational Administrators in the 21st Century” aims to explain the meanings, significance, components, skills, and development guidelines for ethics and leadership of educational administrators in the 21st century. The study found that ethics serve as the foundation of effective leadership, while ethical leadership acts as a vital mechanism for driving educational institutions toward quality, transparency, and accountability. Administrators who possess ethical and moral leadership are capable of inspiring personnel, fostering a culture of integrity, and sustainably enhancing the quality of learners and educational staff.

The new body of knowledge synthesized from this study consists of seven key dimensions: (1) Ethical Leadership, (2) Transformational Leadership, (3) Moral Leadership, (4) Good Governance, (5) Educational Management Effectiveness, (6) Quality of Learners and Personnel, and (7) Digital and Innovation Context. The findings highlight that leadership in the 21st century requires an integration of ethics, morality, and technology in a balanced manner to create “Digital Ethical Leadership.” This integrative approach positions ethics as the core of educational administration, guiding organizations toward excellence, sustainability, and human-centered value creation.

Keywords: Ethics, Leadership, Educational Administrators, 21st Century

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ส่งผลให้การศึกษาในฐานะกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม (Trilling & Fadel, 2009; UNESCO, 2015) ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และความยั่งยืนทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ซึ่งบทบาทของผู้นำทางการศึกษานั้นมีมากมาย ผู้นำต้องเป็นผู้แนะนำ ครู อาจารย์ ที่ปรึกษา และบางครั้งเป็นผู้ปกครอง วิธีการต่างๆที่ผู้นำนั้นนำไปใช้บริหารจึงมีหลากหลาย ได้แก่ การนำ การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ การแบ่งปัน และการสอน วิธีการต่างๆเหล่านี้ ต้องเริ่มจากการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน กมลทิพย์ ทองกำแหง (2562) จริยธรรม (Ethics) ถือเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำที่ดี โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่า “ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม หรือกฎเกณฑ์แห่งความดี” ขณะที่ ประยูร พรหมพันธุ์ (2559) อธิบายว่า “จริยธรรมเป็นการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกาย วาจา และใจ ที่แสดงออกถึงความดีงามซึ่งสังคมยอมรับได้” และ เพ็ญศิริ สมเรือน (2560) เสริมว่า “จริยธรรมคือการกระทำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจิตสำนึกที่ดี ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม” ดังนั้น จริยธรรมของผู้บริหารจึงมิใช่เพียงคุณลักษณะภายในจิตใจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างแห่งความดี (Moral Role Model)

ให้แก่ครู บุคลากร และผู้เรียน ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) และการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Transformation) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่รอบด้าน ทั้งความรู้ทางวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยี การสื่อสาร และการคิดเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับการยึดมั่นในหลักจริยธรรมและคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเมตตา และความโปร่งใส (กัญญาภักดิ์ ไช้เพชร & จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565; วิไลลักษณ์ ฐักิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช & สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2567) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ (Brown & Treviño, 2006; Northouse, 2022) การวิจัยและบทความทางวิชาการหลายเรื่อง (สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557; ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์ & คมกริช อันทรง, 2568; พจนาน ยาคำ, 2024) ยืนยันว่าผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงย่อมสามารถสร้างแรงบันดาลใจภายในองค์กร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “โรงเรียนคุณธรรม” และ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่เน้นความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวเอง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (พ.ศ. 2545) ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการจัดการศึกษาควรมุ่งพัฒนาคคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งสะท้อนว่าจริยธรรมและคุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น การสังเคราะห์ห้วงความรู้สะท้อนให้เห็นว่า “จริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทศตวรรษที่ 21” คือการหลอมรวมระหว่าง คุณธรรมภายในจิตใจ และ พฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกอย่างเหมาะสม ภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงสามารถเป็นกำลังสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการชี้นำหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงลักษณะการทำงานและประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม (สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (จริญญาภรณ์ ศรีจันทร์, จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2564) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงจูงใจและชี้นำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ ลดการต่อต้าน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (กชกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำ ทั้ง 3 แหล่ง ผู้เขียนพบว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการชี้นำ จูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการเปลี่ยนแปลงใน

ทิศทางที่พึงประสงค์ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และความสำเร็จขององค์กรการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542) และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 "ผู้บริหารสถานศึกษา" หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน พ้นส ปรีวาสนา (2553) กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้” ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546)

จากการวิเคราะห์ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา จากทั้ง 3 แหล่ง ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีสถานะเป็น บุคลากรวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา มีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมทุกด้านของการจัดการศึกษา (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป) ครอบคลุมสถานศึกษาทุกระดับและทุกสังกัด ทั้งรัฐและเอกชน ดังนั้น แก่นความหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้นำทางการศึกษาเชิงวิชาชีพ” ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานทั้งระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ความหมายของ “ศตวรรษที่ 21”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) อธิบายว่า “ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ที่ผู้เรียนต้องพัฒนาทักษะเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี”

Trilling & Fadel (2009) กล่าวว่า “The 21st century refers to the current century beginning in 2001 and is characterized by rapid changes in technology, globalization, and the demand for new

Learning skills ” UNESCO (2015) เน้นว่า “The 21st century is an era of knowledge and innovation, requiring education systems to equip learners with lifelong learning skills.”

จากการวิเคราะห์ความหมายของศตวรรษที่ 21 จากทั้ง 3 แหล่ง ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า “ศตวรรษที่ 21” หมายถึง ช่วงเวลาตั้งแต่ ค.ศ. 2001–2100 ที่มีลักษณะสำคัญคือความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ในมิติวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเกิดโลกาภิวัตน์ และการพึ่งพาเชื่อมโยงกัน การศึกษาและสังคมต้องมุ่งเน้น ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต กล่าวโดยสรุป “ศตวรรษที่ 21” ไม่ได้หมายถึงเวลาเท่านั้น แต่คือ “ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ใหม่”

ความสำคัญของจริยธรรมและภาวะผู้นำ

1. จริยธรรมเป็นรากฐานของการบริหารที่โปร่งใสและมีความน่าเชื่อถือ

ผู้บริหารที่มีจริยธรรมจะเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและศรัทธาภายในองค์กร ส่งผลให้ครู บุคลากร และผู้เรียนมีแรงจูงใจในการร่วมมือพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินิย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566)

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรการศึกษา

ผู้นำที่มีจริยธรรมจะใช้หลักคุณธรรมในการบริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ และจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและชุมชน ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานในสถานศึกษามีความโปร่งใสและยั่งยืน (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินิย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ ธนญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567)

3. ภาวะผู้นำช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือในองค์กร

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจูงใจบุคลากร สร้างความสามัคคีในทีมงาน และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานโดยยึดหลักความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ทำให้โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินิย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ กษกร เนียมท่าเสา, อ.ดร.สมชาย เทพแสง, 2566)

4. จริยธรรมและภาวะผู้นำส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม

การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ไม่ใช่เพียงการควบคุม แต่คือการสร้างความร่วมมือกับครู ชุมชน และผู้ปกครองโดยผู้นำต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณธรรม (พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566 และ ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยให้สถานศึกษารับมือกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถนำพาวงค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเทคโนโลยี วัฒนธรรม และสังคมได้อย่างมั่นคงด้วยการปรับวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษาก้าวทันยุคดิจิทัลอย่างมีคุณภาพและจริยธรรม (ธนญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567 และ กษกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566)

6. ผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารที่มีจริยธรรมจะตัดสินใจบนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าแนวคิดนี้สอดคล้องกับ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จทางวิชาการและความสุขของบุคลากรในองค์กร (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินิย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

องค์ประกอบของจริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องนำไปปฏิบัติในการบริหารการศึกษา

1. องค์ประกอบด้านจริยธรรม (Ethical Components)

1.1 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่ทุจริต และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566)

1.2 ความยุติธรรม (Fairness) การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ตัดสินใจโดยไม่ลำเอียง ใช้หลักธรรมาภิบาล (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และพระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566)

1.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ บุคลากร ผู้เรียน และสังคม พร้อมรับผลจากการตัดสินใจ (ธัญญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567 และทักษัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

1.4 ความเคารพและเอาใจใส่ (Respect & Care) แสดงออกถึงการให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น และเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ ทักษัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

1.5 ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Good Governance) บริหารด้วยหลักตรวจสอบได้ โปร่งใส และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม (พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2566 และ กชกร เนียมท่าเสา, อ.ดร.สมชาย เทพแสง, 2566)

1.6 ความพอเพียงและความสมดุล (Sufficiency & Balance) ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทรัพยากร และพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ ทักษัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

องค์ประกอบด้านจริยธรรม สะท้อนถึง “หัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดถือเพื่อสร้างองค์การการศึกษาที่มีคุณธรรม โปร่งใส และยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ธรรมาภิบาล เศรษฐกิจพอเพียง และจริยธรรมวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

2. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership Components)

2.1 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสม (จริญญาภรณ์ ศรีจันดารี, จุฬาพรรณภรณ์ ณะแพทย์, 2021 และ กชกร เนียมท่าเสา, อ.ดร.สมชาย เทพแสง, 2566)

2.2 ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethical Leadership) ผู้นำต้องบริหารด้วยคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร (วิไลลักษณ์ ฐีกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2567 และ ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567)

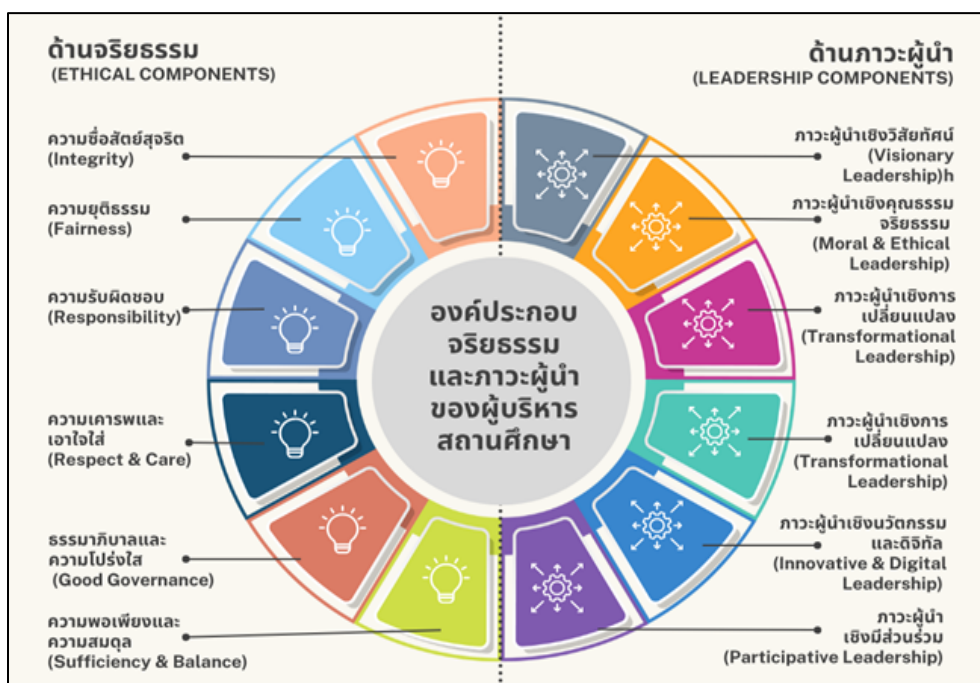
2.3 ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เน้นการพัฒนา ปรับตัว และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ กชกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566)

2.4 ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Academic Leadership) ผู้นำควรมีความรู้ด้านวิชาการ การจัดหลักสูตร และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต(วิไลลักษณ์ ฐีกิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2567และจริญญาภรณ์ ศรีจันดารี ,จุฬาพรรณภรณ์ ณะแพทย์ ,2021)

2.5 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและดิจิทัล (Innovative & Digital Leadership) มีความสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารงานการศึกษาอย่างมีคุณธรรม (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธิณีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567 และ ธนญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567)

2.6 ภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้ครู ชุมชน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาโรงเรียน (จริญญาภรณ์ ศรีจันดาริ, จุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2021 และ ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568)

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ สะท้อนให้เห็นว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ในศตวรรษที่ 21 ต้องครอบคลุมทั้งด้าน วิสัยทัศน์ คุณธรรม ความรู้ การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 1 : โมเดลองค์ประกอบจริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่มา : จิตรา บุญสวัสดิ์ (2568)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุศตวรรษที่ 21

1. บทบาทเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Role)

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาไทย เช่น บทบาทของ (กษกร เนียมท่าเสา และ สมชาย เทพแสง, 2566) ระบุว่าผู้บริหารควร “สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กร”

2. บทบาทเชิงจริยธรรม (Ethical Role)

ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ เพราะเป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนให้แก่องค์กรทางการศึกษา (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568) ชี้ว่า “ผู้นำเชิงจริยธรรม คือผู้บริหารที่ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงาน ใช้เหตุผลและความรับผิดชอบร่วมกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใสและร่วมมือกัน”

3. บทบาทเชิงนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovative & Digital Role)

ผู้บริหารต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล และใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (ธัญญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567) ระบุว่า ผู้นำต้อง “มีทักษะดิจิทัลและความเข้าใจเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงระบบบริหารและการเรียนรู้”

4. บทบาทเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Role)

ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการ (กชกร นิยมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566) กล่าวถึง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่าเป็นความสามารถในการสร้างแรงผลักดัน ลดการต่อต้าน และสร้างความร่วมมือในองค์กร เพื่อให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนของโลกยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน

5. บทบาทเชิงวิชาการ (Academic Role)

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถจัดการหลักสูตร พัฒนาครู และยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานศตวรรษที่ 21 (จริญญาภรณ์ ศรีจันดาริ, จุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์, 2564) เน้นว่าผู้นำควร “ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของครูและนักเรียน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้”

6. บทบาทเชิงมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ (Participative & Interpersonal Role)

ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ (พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โสมิตพิมานเวช, 2566) ระบุว่า “ผู้นำที่มีคุณธรรมต้องเคารพผู้อื่น รับฟัง และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันอย่างเกื้อหนุน”

7. บทบาทเชิงพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainability Role)

ผู้บริหารต้องใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางบริหาร เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และสร้างระบบการทำงานที่ยั่งยืน (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568) ชี้ว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างสมดุลและมั่นคง”

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีบทบาทครอบคลุมทั้งมิติของ วิสัยทัศน์ จริยธรรม นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง วิชาการ การมีส่วนร่วม และความยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจของ “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม” ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และคงไว้ซึ่งคุณค่าทางศีลธรรมและวัฒนธรรมไทยอย่างสมดุล

ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่21 ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจ (Critical Thinking & Decision-Making Skills) ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะปัญหาอย่างมีเหตุผล และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์,

คมกริช อันทร, 2568) ชี้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้อง “ตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยใช้หลักคุณธรรมควบคู่กับข้อมูลเชิงประจักษ์” เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication & Collaboration Skills) เป็นทักษะสำคัญในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุน (กชกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566) เน้นว่า “ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีพลัง เพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือในองค์กร

3. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital & Innovative Skills) ผู้บริหารต้องเข้าใจและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้ เช่น ระบบสารสนเทศ การประชุมออนไลน์ และการเรียนรู้ดิจิทัล (ธัญญา ราชแพทยา คม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567) พบว่า “ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลต้องเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรมและประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารและการสื่อสารในองค์กร”

4. ทักษะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Skills) ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดทิศทางองค์กรให้ชัดเจน บทความภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาณิชญ์ พุทธิพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567) ระบุว่า “ผู้นำต้องมีทักษะในการพัฒนาองค์ความรู้และปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน”

5. ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Skills) ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เพื่อให้การปรับตัวของโรงเรียนเกิดขึ้นอย่างราบรื่น (กชกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566) อธิบายว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความเข้าใจในบุคลากร การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ”

6. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีส่วนร่วม (Interpersonal & Participatory Skills) ผู้บริหารต้องสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนาโรงเรียน (พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โษจิตพิมานเวช, 2566) กล่าวว่าผู้นำที่ดี “ต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่าง และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร”

7. ทักษะการบริหารอย่างยั่งยืนและมีคุณธรรม (Sustainable & Ethical Management Skills) ผู้นำต้องใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอย่างสมดุล ใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และมีจิตสำนึกต่อสังคม (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทร, 2568) เน้นว่า “การบริหารตามหลักจริยธรรมและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและยั่งยืน”

8. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Skills) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันความรู้ใหม่และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาณิชญ์ พุทธิพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567) ระบุว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำต้องมุ่งเน้นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างศักยภาพให้ทันต่อโลกยุคใหม่”

ทักษะเหล่านี้ถือเป็น “สมรรถนะหลักของผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21” ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีคุณธรรม ยั่งยืน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการศึกษาในยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21”

1. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานของการบริหาร (Developing Ethical Foundation) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความเคารพผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจและศรัทธาในองค์กร (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568) ระบุว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและยั่งยืน โดยเฉพาะเมื่อบูรณาการกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

2. การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Enhancing Visionary Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก และสามารถกำหนดทิศทางการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล (จริญญารณ ศรีจันดารี, จุฬาพรณภรณ์ ณะแพทย์, 2564) ชี้ว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะเป็น “นักสร้างแรงบันดาลใจ นักนวัตกรรม และนักสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้”

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Promoting Lifelong Learning) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และความเข้าใจในศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ในองค์กร (ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาธินีย์ พหุพัฒนา, รุจิรา อ่อนแก้ว, 2567) เสนอว่า “ผู้บริหารยุคใหม่ควรพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน”

4. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยการเป็นแบบอย่าง (Developing Ethical Leadership by Modeling) การเป็นผู้บริหารด้วยพฤติกรรมที่มีคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความพอเพียง และความเมตตา จะเป็นแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตาม (พระครูปริยัติโสภณกิจ, เอกราช โขจิตพิมานเวช, 2566) ระบุว่า “ผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมย่อมสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างสมดุล และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง”

5. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีจริยธรรม (Applying Ethical Digital Leadership) ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่โปร่งใส และพัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (ธัญญา ราชแพทยาคม, ศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567) เน้นว่า “การพัฒนาผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ควบคู่กับจริยธรรมทางดิจิทัล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณภาพในการบริหาร”

6. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Developing Transformational Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (กชกร เนียมท่าเสา, สมชาย เทพแสง, 2566) อธิบายว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาองค์กรท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคใหม่”

7. การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหาร (Integrating Sufficiency Economy Philosophy) การใช้หลักพอประมาณ มีเหตุผล และสร้างภูมิคุ้มกัน จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานอย่างสมดุลและมีจริยธรรม (ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, คมกริช อันทรง, 2568) ยืนยันว่า “การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหาร เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21”

8. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรม (Building a Culture of Integrity) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ และความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจและเป้าหมายร่วมกัน (วิไลลักษณ์ รุกิจ, เอกราช โษจิตพิมานเวช, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2567) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม “ทำให้บุคลากรเกิดศรัทธา ไว้วางใจ และร่วมมือกันพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน”

จากแนวคิดและทฤษฎี จริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลพบว่าได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นตารางสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์ตัวแปรเป็นปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน

ที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	บทความวิชาการที่สนับสนุน										ความถี่
		กัญญาภัค ไชเพชร,จุฬาพรพรรณรัตน์ ธนะแพทย์(2565)	สุรัตน์ ไชยชมภู(2557)	วิไลลักษณ์ รุกิจ, เอกราช โษจิตพิมานเวช และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง	จริยญาภรณ์ ศรีจันทร์, จุฬาพรพรรณรัตน์ ธนะแพทย์ (2021)	ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาณิชย์ พงษ์พัฒนา และ จุฑิรา อ่อนแก้ว	ธัญญา ราชแพทยาคม ,ศิริรัตน์ ทองมีศรี(2567)	พระครูปริยัติโสภณกิจ ,เอกราช โษจิตพิมานเวช(2566)	กชกร เนียมท่าเสา, อ.ดร.สมชาย เทพแสง(2566)	พัชชัย ผ่องสวัสดิ์ ,คมกริช อันทรง,(2568)	กมลทิพย์ ทองกำแหง,(2562)	
1	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	-	-	√	√	√	√	√	√	√	-	7
2	ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	√	√	√	-	√	√	-	5
3	ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม	-	-	√	-	√	-	√	√	√	-	5
4	คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของผู้นำ	√	-	√	√	-	-	-	-	-	-	3
5	การบริหารแบบธรรมาภิบาล	-	-	√	-	√	-	√	√	√	-	5
6	ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา	-	-	√	√	√	-	√	√	√	-	6

ที่-	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	บทความวิชาการที่สนับสนุน										ความถี่
		กัญญาภัค ไช้เพชร,จุฬาพรพรรณรัตน์ ธนะแพทย์(2565)	สุรัตน์ ไชยชมภู(2557)	วิไลลักษณ์ วัฏกิจ, เอกกราช โฆษิตพิมานเวช และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง	จริฎาภรณ์ ศรีจันทร์, จุฬาพรพรรณรัตน์ ธนะแพทย์ (2021)	ฉันทชนก หุ่นไชยทอง, วาธิญ์ พหุพัฒนา และ รุจิรา อ่อนแก้ว	ธัญญา ราชแพทยาคม ,ศิริรัตน์ ทองมีศรี(2567)	พระครูปริยัติโสภณกิจ ,เอกกราช โฆษิตพิมานเวช(2566)	กชกร เข็มท่าเสา, อ.ดร.สมชาย เทพแสง(2566)	ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์ ,คมกริช อินทร,(2568)	กมลทิพย์ ทองกำแหง,(2562)	
7	คุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	5
8	วัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	4
9	ความโปร่งใสและความไว้วางใจในองค์กร	-	-	-	-	✓	-	✓		✓	-	3
10	การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานศึกษา	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	4
11	บริบทศตวรรษที่ 21	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	4
12	บริบทดิจิทัลและนวัตกรรมการศึกษา	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	6
13	บริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	4

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ จริยธรรม ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทศตวรรษที่ 21 จากเอกสารงานบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่จำเป็นในบริบทของศตวรรษที่ 21 มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบดังนี้ 1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง 3. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม 4. การบริหารแบบธรรมาภิบาล 5. ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา 6. คุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา 7. บริบทดิจิทัลและนวัตกรรมการศึกษา

บทสรุป

จากการศึกษาจริยธรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมคุณภาพของการบริหารและการพัฒนาการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความรู้ และคุณค่าแห่งมนุษย์ การบริหารสถานศึกษาจึงมิได้เป็นเพียงการจัดการเชิงระบบ แต่คือ “การนำด้วยจริยธรรมและคุณธรรม” ที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพของผู้เรียนและบุคลากร โดยสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบสำคัญ 7 มิติ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารการศึกษาในยุคใหม่ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม และยึดมั่นในหลักคุณธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารด้วยจริยธรรมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจและความศรัทธา ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความสมัครใจและประสิทธิภาพสูงสุด 2. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นวิสัยทัศน์ และปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ได้อย่างยืดหยุ่น การมีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงช่วยให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยลดแรงต้านทานภายในองค์กรและสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย 3. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของการบริหาร เน้นการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้เหตุผลทางวิชาการกับความอบอุ่นทางจิตใจ ซึ่งเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 4. การบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผู้นำต้องบริหารด้วยหลักความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความโปร่งใส เพื่อสร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม การใช้ธรรมาภิบาลจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งคุณธรรม 5. ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา (Educational Management Effectiveness) ภาวะผู้นำที่ดีต้องสะท้อนออกมาในรูปของประสิทธิภาพการบริหาร ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชน เมื่อผู้บริหารใช้จริยธรรมเป็นพื้นฐานของการบริหาร ย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใส และบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างแท้จริง 6. คุณภาพของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา (Quality of Learners and Personnel) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณธรรมจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนและครูอย่างต่อเนื่อง การบริหารที่มีคุณธรรมช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ และร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความดีงาม 7. บริบทดิจิทัลและนวัตกรรมการศึกษา (Digital and Innovation Context) ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์และทันสมัย การบริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทดิจิทัลต้องผสมผสานความรู้ทางเทคโนโลยีกับคุณธรรมทางสังคม เพื่อให้สถานศึกษาก้าวทันความเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงและมีคุณค่า

องค์ความรู้ใหม่

1. ความแปลกใหม่ขององค์ความรู้ (Novelty and Innovation)

องค์ความรู้ใหม่นี้เกิดจากการบูรณาการแนวคิด “จริยธรรม-ภาวะผู้นำ-บริบทดิจิทัล” เข้าด้วยกัน ซึ่งเดิมทีงานวิจัยส่วนใหญ่แยกการศึกษาเฉพาะด้าน เช่น จริยธรรมในมิติคุณธรรมส่วนบุคคล (Moral Ethics) ภาวะผู้นำเชิงการบริหาร (Administrative Leadership) การจัดการเทคโนโลยีทางการศึกษา (Digital Management) แต่องค์ความรู้ใหม่นี้เสนอ “กรอบแนวคิดแบบบูรณาการ 7 มิติ” ที่เชื่อมโยง จริยธรรม (Ethics) เข้ากับ ประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และนวัตกรรมดิจิทัล อย่างมีระบบ กล่าวคือ เป็นโมเดลผู้นำการศึกษาเชิงจริยธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและคุณค่ามนุษย์ (Human-Digital-Ethical Integration Model)

2. จุดเด่นขององค์ความรู้ (Key Contributions)

บูรณาการ 3 มิติหลักของการบริหารยุคใหม่ จริยธรรม (Ethics) + วิสัยทัศน์ (Vision) + นวัตกรรม (Innovation) เน้นการนำไปใช้จริงในสถานศึกษา (Practical Leadership Framework) สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร สร้างสมดุลระหว่าง “คุณธรรม-ประสิทธิภาพ-เทคโนโลยี” เป็นกรอบแนวคิดที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล เชื่อมโยงกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ภาวะผู้นำมีมิติทางคุณธรรม ความพอประมาณ และความรับผิดชอบต่อสังคม

3. ความสัมพันธ์กับทฤษฎีเดิม (Theoretical Linkages and Expansion)

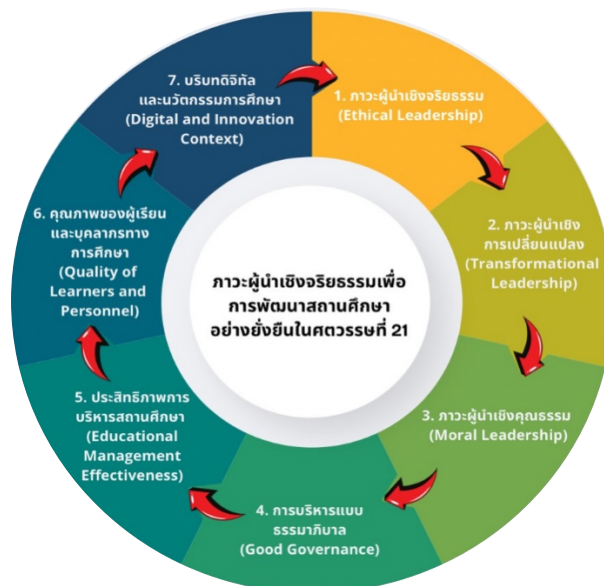
ทฤษฎีเดิมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Brown, Treviño & Harrison, 2005) การขยาย/ต่อยอดในองค์ความรู้ใหม่ ขยายให้ครอบคลุมมิติของ “ความยั่งยืนและเทคโนโลยีดิจิทัล” ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) นำมาเชื่อมกับ “หลักธรรมาภิบาลและคุณธรรม” เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีจริยธรรม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9) ใช้เป็นฐานคิดในการสร้างสมดุลทางคุณธรรมและการบริหารทรัพยากรอย่างพอดี ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) นำแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาผนวกเข้ากับการบริหารสถานศึกษา

4. การนำไปใช้ประโยชน์ (Practical Implications) องค์ความรู้ี้สามารถประยุกต์ใช้ได้หลายระดับ ดังนี้ 1.ด้านการบริหารสถานศึกษา ใช้เป็นกรอบพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในหลักสูตรอบรมและพัฒนา (Training & Professional Development) ช่วยให้ผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์และค่านิยมองค์กร บนฐานจริยธรรม 2.ด้านการพัฒนาครู และบุคลากร ใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนที่เน้น “ความดีควบคู่ความรู้” 3.ด้านผู้เรียนและชุมชน นำไปพัฒนาโครงการโรงเรียนคุณธรรม / โรงเรียนต้นแบบภาวะผู้นำจริยธรรม เสริมสร้างทักษะชีวิตและคุณลักษณะผู้เรียนศตวรรษที่ 21 เช่น ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และจิตสาธารณะ 4.ด้านนโยบายและงานวิจัย เป็นแนวทางในการ ออกแบบนโยบายการบริหารสถานศึกษาเชิงจริยธรรม ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ

5. ขอบเขตและข้อจำกัด (Scope and Limitations)

ขอบเขตการศึกษาองค์ความรู้ี้เน้นผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทไทย (ระดับชั้นพื้นฐาน) อาจต้องปรับให้เหมาะสมกับระดับอุดมศึกษา หรือบริบทต่างประเทศ

องค์ความรู้ใหม่สรุปเป็นรูปแบบ (Model) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ตามลำดับขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2: โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21
ที่มา: จิตรา บุญสวัสดิ์ (2568)

เอกสารอ้างอิง

- กชกร เนียมท่าเสา, และ สมชาย เทพแสง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 13(2), 45–58.
- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- กัญญาภัก ไช้เพชร, และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารครุศาสตร์*, 12(1), 23–35.
- จริญญาภรณ์ ศรีจันดารี, และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2564). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์*, 4(2), 112–125.
- ฉันทชนก หนูไชยทอง, วาณิชชัย พหุพัฒนา, และ รุจิรา อ่อนแก้ว. (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่. *วารสารครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 5(1), 35–47.
- ทัชชัย ผ่องสวัสดิ์, และ คมกริช อันทรง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารศึกษาศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 7(1), 155–168.

- พนัส ปรีวาสนา. (2553). *การบริหารสถานศึกษาเชิงคุณธรรม*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระครูปริยัติโสภณกิจ, และ เอกราช โสมิตพิมานเวช. (2566). การบริหารสถานศึกษาตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม. *วารสารการศึกษาพุทธศาสตร์*, 9(2), 65–80.
- ประยูร พรหมพันธุ์. (2559). *จริยธรรมกับการพัฒนามนุษย์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญศิริ สมเรือน. (2560). คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารยุคใหม่. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 11(1), 77–88.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). ราชบัณฑิตยสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา. (2546). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. (2557). *ภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิไลลักษณ์ ฐักิจ, เอกราช โสมิตพิมานเวช, และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2567). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมในโรงเรียน. *วารสารศึกษาศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 8(1), 22–34.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. CA: Sage Publications.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*. UNESCO Publishing.