แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2569

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ผู้วิจัย : นายจีรศักดิ์ ผารัตน์
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร
ปีการศึกษา : 2569

บทคัดย่อ

สถานศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัยคือแบบประเมินแนวทางแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 292 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นเครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.29-0.76 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทาง จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินแนวทาง จำนวน 9 คน เครื่องมือการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1.1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 1.2) การมีความยุติธรรม 1.3) การสร้างความไว้วางใจ 1.4) การมีความรับผิดชอบ 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดคือการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 แนวทางคู่มือการพัฒนา ประกอบด้วย 3.1) หลักการ 3.2) วัตถุประสงค์ 3.3) เนื้อหา 3.4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผลวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10

ผลการประเมินแนวทางความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

_____ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Development Guidelines for Ethical Leadership of School Administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2.
Author : Mr.Jeerasak Pharat
Degree : Master of Education (Educational Administration)
Rajabhat Maha Sarakham University
Advisor : Associate Professor Dr.Kritkanok Duangchatom
Dr.Pongphop Phoojomjit
Year : 2026

ABSTRACT

This research aimed to investigate the components and indicators of ethical leadership of school administrators, examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs of ethical leadership, and propose guidelines for developing ethical leadership of school administrators under the Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 2. The study was conducted in three phases. Phase 1 focused on identifying the components and indicators of ethical leadership. The participants consisted of five experts, and the research instrument was a five-point Likert-scale evaluation form. Data were analyzed using the mean and standard deviation. Phase 2 examined the current conditions, desirable conditions, and priority needs of ethical leadership. The sample comprised 292 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.87 and item discrimination indices ranging from 0.29 to 0.76. Data were analyzed using the mean and standard deviation. Phase 3 focused on developing the ethical leadership development guidelines. Six experts participated as key informants for guideline development, and nine experts evaluated the guidelines in terms of appropriateness and feasibility using semi-structured interviews and an evaluation form.

The findings revealed that: 1) ethical leadership of school administrators comprised four components: respect for others, fairness, trust building, and responsibility 2) overall, the current condition was at a high level, whereas the

desirable condition was at the highest level. The component with the highest priority need ($PNI_{Modified}$) was respect for others; and 3) the ethical leadership development guidelines consisted of 12 guidelines and were organized into a development manual comprising principles, objectives, content, development processes, and measurement and evaluation. The development process was based on the 70: 20: 10 learning model. Overall evaluation results indicated that the guidelines demonstrated the highest level of appropriateness and feasibility.

Keywords: Development Guidelines, Ethical Leadership, School Administrators



_____ Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม และอาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำชี้แนะในการสอบวิทยานิพนธ์เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุก ๆ ท่านและขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโทรุ่น 51 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทุกคนที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลในการเรียนและให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแก่บุพการี บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ญ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 11
2.1 หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 11
2.2 หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 27
2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 39
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น 64
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ 67
2.6 แนวคิดการพัฒนา 70: 20: 10 71
2.7 บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2 75
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 78
2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย 85
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 86
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 89

หัวเรื่อง **หน้า**

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 91
ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 96
บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย 100
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 100
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 100
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 158
5.1 สรุป 158
5.2 อภิปรายผล 159
5.3 ข้อเสนอแนะ 163
บรรณานุกรม 165
ภาคผนวก 174
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 175
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 180
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย 201
ภาคผนวก ง หนังสือเก็บข้อมูลการวิจัย 205
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการเก็บข้อมูลการวิจัย 233
ภาคผนวก ฉ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 236
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 269
ประวัติผู้วิจัย 270

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 48
2.2 สรุปผลการศึกษาตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยรวม 60
2.3 ข้อมูลโรงเรียนจำแนกรายอำเภอ และขนาดสถานศึกษา 77
2.4 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา 77
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 91
4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา 105
4.2 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา 109
4.3 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 113
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน 114
4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติ ผู้อื่นโดยรวมและรายข้อ 115
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 2 ด้านการมีความยุติธรรมโดยรวมและรายข้อ 118
4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างความไว้วางใจโดยรวม และรายข้อ 121

ตารางที่ **หน้า**

4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความรับผิดชอบโดยรวม และรายข้อ 124
4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 140
4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 147
4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 154
4.12 การประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 156
ค.1 ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) 202
ค.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามคุณภาพ ของแบบสอบถามค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 202
ค.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแบบสอบถาม 204

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 43
2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 49
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 85
3.1 ระยะการวิจัยและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 88
4.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 153

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันที่ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วสังคมของเรากำลังเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากความเจริญรุ่งเรืองทางวัตถุและความร่ำรวยซึ่งเป็นที่สนใจการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเครียดและปัญหาเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในทุกภาคส่วนโดยเฉพาะในด้านการบริหารองค์การซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าการมีผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส นรา สมประสงค์ (2561) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความท้าทายในการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในทุกระดับขององค์การการที่สังคมไทยต้องเผชิญกับปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้นำในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคลระดับองค์การจนถึงระดับประเทศการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรมจริยธรรมสูงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมอย่างเป็นระบบ

ในส่วนของการบริหารสถานศึกษาซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เข้มข้นในปัจจุบันประกอบกับแนวโน้มของสังคมที่ผู้คนให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมลดลงขาดความยึดมั่นและไม่ประพฤติตามหลักจริยธรรมทำให้เกิดวิกฤตทางสังคมซึ่งส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการบริหารงานบุคลากรและองค์การโดยรวมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างอนาคตของชาติดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการรับใช้สังคมและเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยคุณธรรมจริยธรรมที่ดีอันจะนำไปสู่การสร้างและขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (ชุติมา รักษ์บางแหลม, 2559, น. 168-180) นอกจากนี้ภาวะผู้นำก็ถือได้ว่ามีความสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การเป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทักษะความรู้และความเข้าใจในหลักการบริหารและระบบขององค์การภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำคือการอำนวยการให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการผู้บริหารที่มีความเป็น

ผู้นำหรือสามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนเนื่องจากมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานและผู้นำคือผู้ที่ดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จผู้บริหารยังเป็นบุคคลที่สร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์, 2565, น. 376)

สังคมไทยให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมเป็นอย่างมากและเรียกร้องให้มีการยึดถือปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชนประเทศไทยประสบปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาอย่างยาวนานจนถึงปัจจุบันโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารบ้านเมืองและการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนรวมถึงสถาบันทางการศึกษาผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งสำคัญยิ่งจำเป็นต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างและพัฒนาผู้สืบทอดที่มีคุณภาพส่งเสริมคนดีให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและบริหารงานต่อไปผู้นำทางการศึกษาจึงต้องเคารพในปัจเจกบุคคลตอบสนองต่อชุมชนด้วยความเคารพนับถือมีความอดทนต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิดเห็นรวมทั้งสนับสนุนมุมมองที่แตกต่าง (รัตนา กาญจนพันธุ์, 2560, น. 16-25) จริยธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จแต่การสร้างองค์การที่ดำเนินงานบนพื้นฐานของจริยธรรมนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีจริยธรรมในการทำงานโดยผู้นำหรือบุคคลดังกล่าวต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อใช้ในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561)

คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) สูงแต่ขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา (Moral Quotient: MQ) และขาดความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ต้องการความซื่อสัตย์ความจริงใจและความเสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์การดังนั้นผู้บริหารในองค์การจึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมแก่สังคมโดยผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวหน้า (Figurehead) ซึ่งเป็นทั้งหัวและหน้าตาของสถานศึกษาที่สังคมเฝ้ามองอยู่เสมอในฐานะที่สถานศึกษาเป็นสถาบันหลักของสังคมผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา (ผ่องศรี พรมวิชัย, 2560, น. 147) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ภารกิจและความรับผิดชอบรวมถึงความเอาใจใส่อย่างยิ่งยวดต่อสถานศึกษาและชุมชนดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความสามารถทักษะและศักยภาพรวมไปถึงการมีจริยธรรมในระดับสูงกล่าวได้ว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้วย่อมได้รับความไว้วางใจความเชื่อมั่นและความศรัทธาจนทำให้

ผู้ตามทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมความเชื่อมั่นและความศรัทธาจะเสื่อมลงเมื่อบุคลากรหมดศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษาย่อมส่งผลให้ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานขาดการทำงานเป็นทีมและทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่บรรลุผลดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อคุณภาพของครูและนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษามีความเกี่ยวเนื่องและเกี่ยวข้องโดยตรงกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา (พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, 2565, น. 7)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของสังคมต่อระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะในบริบทการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องพัฒนาการดำเนินงานให้ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นสำคัญจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประจำปี พ.ศ. 2567 พบว่ามีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีผลการประเมินร้อยละ 97.19 อยู่ในระดับความโปร่งใส (ผ่านดีเยี่ยม) ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จในการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับหน่วยงานอย่างไรก็ตามผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นเพียงตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ในระดับองค์กรมิได้สะท้อนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจนโดยเฉพาะในมิติของพฤติกรรมผู้นำการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ยั่งยืนในสถานศึกษาในขณะเดียวกันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 (2567) ได้ดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 พัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสำนึกความเป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระยุคลบาทรวมทั้งพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวยังจึงมีความจำเป็นต้องมีกรอบแนวทางเชิงระบบที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงระบบเกี่ยวกับองค์ประกอบตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อันจะนำไปสู่การเสริมสร้าง

ความโปร่งใสการลดความเสี่ยงต่อการทุจริตการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมและการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อได้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เป็นอย่างไร

1.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ กำหนดการดำเนินการเป็น 3 ระยะ กำหนดขอบเขตการตามระยะการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนักการศึกษาและหน่วยงานดังนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557), สุเทพ ปาลสาร (2560), ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561), ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561), National Centre for Ethics in Health Care (2005), Josephson Institute of Ethics (2009) ประกอบด้วย 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบ

3. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 1) นักวิชาการหรืออาจารย์ในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาที่สอนหรือมีประสบการณ์สอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน และ 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารสถานศึกษาหรือที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาจนได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์หรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากสถานศึกษาทั้งหมด จำนวน 221 แห่ง ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน และ ครูจำนวน 1,363 คน รวมจำนวนกลุ่มประชากร จำนวน 1,592 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 306 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงใน ไพศาล วรคำ, 2564, น. 467) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 67 คน และครู จำนวน 239 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบ

3. ขอบเขตระยะเวลาในการวิจัย

ระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเชิงประจักษ์ในการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 ด้าน ดังนี้ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) ความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) ความรับผิดชอบ

1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเชิงประจักษ์ในการบริหารสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาองค์ประกอบและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นผลจากการศึกษาในการวิจัยระยะที่ 1

3. ขอบเขตระยะเวลาในการวิจัย

ระหว่างเดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2568

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติที่เน้นความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นความยุติธรรมความไว้วางใจและความรับผิดชอบเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการบริหารที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรโดยรวมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความยุติธรรมซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบ ดังนี้

1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและยอมรับความแตกต่างโดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังด้วยความเข้าใจ ไม่ใช้อำนาจบังคับแต่ใช้การโน้มน้าวการให้บริการและการเสริมพลังแก่ผู้อื่นเป็นหลักผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของทุกคนรวมทั้งรักษาดุลยภาพระหว่างสิทธิของคนส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อยอย่างมีความรับผิดชอบโปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอันส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเคารพไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสถานศึกษา

2. การมีความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการบริหารและตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องเที่ยงตรงและเสมอภาคปราศจากอคติส่วนบุคคลไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยผู้บริหารใช้เหตุผลหลักกฎหมายระเบียบข้อบังคับและคุณค่าทางศีลธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านเคารพสิทธิของทุกฝ่ายและกล้าหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันหรือผลกระทบทั้งนี้การให้รางวัลการลงโทษและการจัดสรรโอกาสต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และ

สามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมในสถานศึกษา

3. การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ซื่อตรงและจริงใจมีความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำรักษาสัญญายึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและองค์กรโดยผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบมีเหตุผลให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปกป้องสถานศึกษาและส่วนรวมส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือยอมรับและพร้อมร่วมมือในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มั่นคงและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

4. การมีความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความตระหนักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจของตนอย่างเต็มความสามารถมีความมุ่งมั่นอุทิศตนและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตนทั้งต่อตนเองผู้เรียนบุคลาก สังคมและประเทศชาติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลจรรยาบรรณวิชาชีพความโปร่งใสความเสียสละและการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมพร้อมทั้งกล้ายอมรับผลของการกระทำและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้คู่มือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบ

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบ

ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและรักษาการผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและรักษาการผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษาในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 5 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย 2) อำเภอวาปีปทุม 3) อำเภอนาเชือก 4) อำเภอนาดูนและ 5) อำเภอยางสีสุราช

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1.6.1 ด้านวิชาการ

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถนำไปใช้หรือปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดได้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรฯ และพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพต่อไป

1.6.2 ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสถานศึกษาหรือผู้ที่สนใจสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ไปประยุกต์หรือนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์หรือการวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ

ยุคสมัยท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมตลอดจนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจึงได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
2. หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น
5. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ
6. แนวคิดการพัฒนาโมเดล 70: 20: 10
7. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างและพัฒนาความรู้ความคิดมีความประพฤติที่ดีและมีคุณธรรมของบุคคลสังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนล้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้านสังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด

2.1.1 หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

ยุคปัจจุบันเรื่องของการบริหารการศึกษา (Education Administration) เกิดกระแสเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งเกิดจากการผลักดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ และจากแหล่งต่าง ๆ ของสังคมแล้วค่อย ๆ ก่อตัวจนมีพลังถึงขั้นเกิดกระแสปฏิรูปการศึกษาเป็นระยะ ๆ เมื่อมีแรงหนุนจากกระแสอื่น ๆ เช่นกระแสโลกาภิวัฒน์กระแสปฏิรูปการเมืองที่สำคัญคือนโยบายของผู้บริหารในระดับประเทศก็จะมีพลังของกระแสมากขึ้นและในช่วงระยะหลายปีที่ผ่านมากระแสปฏิรูปการศึกษาได้ไหลหรือเคลื่อนเข้าไปในทุกวงการเนื่องจากได้ปลุกกระแสการปฏิรูปการศึกษาควบคู่กับกระแสปฏิรูปการเมืองและทำให้เป็นประเด็นทางการเมืองนำไปสู่การออกกฎหมายและรัฐบาลนำมากำหนดเป็นวาระแห่งชาตินั่น

ก็หมายความว่าประชาชนทุกคนจะต้องมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจนสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการพัฒนาประเทศโดยใช้ความรู้เป็นฐานและนำสู่เป้าหมายสูงสุดของประเทศคือการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนดังนั้นคนวงการศึกษาหรือที่สำคัญคือคนกระทรวงศึกษาธิการจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของกระแสการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาและจะหลีกเลี่ยงไม่รับรู้ หรือไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษาคงไม่ได้วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อไม่ให้ตัวเองเป็นตัวถ่วงความเจริญเป็นคนตกยุคและไม่ให้คนทั่วไปมองว่าคนวงการศึกษาไม่พัฒนากลายเป็นครูเป็นผู้บริหารที่รู้ไม่เท่าทันเด็กเพราะไม่พัฒนาตนเองบางคนคิดว่าเมื่อยี่สิบปีก่อนไม่มีใครเก่งเกินดีเกินเคยทำหรือสอนอย่างไรปัจจุบันก็ทำอย่างนั้นและยังคิดว่าไม่มีใครเก่งเท่าตนเองและยังปิดกั้นตัวเองไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงใครคิดต่างก็กลายเป็นศัตรูทางความคิดและ กีดขวางการคิดไม่รับฟังความคิดคนอื่นกลายเป็นต้นเหตุของปัญหาการบริหารการศึกษา (พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรตโน, 2558, น. 320) ทั้งนี้มีนักวิชาการนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

2.5.1.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชบัณฑิตสถาน (2542, น. 609) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารหมายถึงการปกครอง เช่น การบริหารส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

เสนาะ ติเยาว์ (2551, น. 5-7) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั่งเดิม (Classical Approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1.1) หลักการวิทยาศาสตร์ 1.2) หลักการบริหารเชิงระบบ 1.3) หลักการบริหารและ 1.4) ราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ความต้องการของคน 2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 3) ทฤษฎีบุคลิกภาพและ 4) ทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management Science Approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหารใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณและอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingence Approach) ประกอบ 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กันคือแนวความคิดเชิงระบบแนวคิดทางการปฏิบัติและการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวมมีลักษณะสำคัญได้แก่เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการการบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำมีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้องมีการให้อำนาจแก่พนักงานและมุ่งสู่ความเป็นเลิศแนวคิดสมัยใหม่ยึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อนมีความต้องการไม่สิ้นสุดหลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวมโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศการลดสายป่านการบังคับบัญชาให้สั้นลงการเรียนรู้การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารหมายถึงเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดนอกจากนี้ จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 28) ยังได้ได้กล่าวว่าการบริหารงานในทุกองค์การไม่ว่าจะขนาดเล็กขนาดกลางขนาดใหญ่จำป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบหรือทรัพยากรทางการบริหารโดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ดังนี้

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557, น. 1) กล่าวสรุปว่าการบริหารคือกระบวนการมีการวางแผนการจัดองค์กรการสั่งการและการควบคุมซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 12-13) กล่าวไว้ว่าการบริหารคือกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารได้พัฒนามาอย่างหลากหลายตั้งแต่แนวคิดดั้งเดิมที่เน้นประสิทธิภาพโครงสร้างและกฎระเบียบแนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการแรงจูงใจและความสัมพันธ์ของบุคลากรแนวคิดเชิงปริมาณที่ใช้ข้อมูลการวิเคราะห์และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการตัดสินใจแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่เน้นความเหมาะสมกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงแนวคิดสมัยใหม่ที่บูรณาการทุกแนวคิดเข้าด้วยกันโดยมุ่งเน้นการบริหารคุณภาพการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการให้อำนาจแก่บุคลากรและการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในบริบทของการศึกษาการบริหารหมายถึงกระบวนการดำเนินงานร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดกระบวนการบริหารประกอบด้วยการวางแผน

การจัดองค์กรการนำและการควบคุมซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบหลักการและแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

2.5.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาภายใต้เจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาโดยผลของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษาของไทยนั้นส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาจากเดิมภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาจะต้องยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษามีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกฎหมายหลักอันเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญหลายฉบับมีผลใช้บังคับอันได้แก่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลใช้บังคับส่งผลให้ระบบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นองค์กรหลักในการจัดการการศึกษาของไทยได้มีความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น. 7) ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2551, น. 2-3) กล่าวถึงการบริหารการศึกษาไว้ว่าหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถเจตคติพฤติกรรมคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญ มี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management)

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 31) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาหมายถึงการดำเนินงานด้วยกกระบวนการที่หลายคนเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและสามารถพัฒนาตนเองพัฒนาอาชีพพัฒนาสังคมให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 25) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกับคนและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหารได้แก่เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณเทคโนโลยีเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555, น. 6) กล่าวว่าการบริหารการศึกษา หมายถึงความที่พยายามจะสั่งแนะและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ซึ่งมีจุดรวมอยู่ที่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่างการบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์การซึ่งมีหน้าที่สั่งให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 23) สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่งคือนักเรียนมีความเจริญงอกงามตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

สัมมา รธนิธย์ (2556, น. 13-14) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชนประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านเช่นความสามารถทัศนคติพฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรมทั้งในด้านการสังคมการเมืองและเศรษฐกิจเพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, น. 25) กล่าวว่าการบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์การการนำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้การฝึกการอบรมการสืบสวนทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการการสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557, น. 16-17) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาคือการบวนการการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ 5 ประการ ดังนี้การวางแผนการจัดองค์การการอำนวยการการควบคุมและการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 8-9) กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษาประกอบด้วยหลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency

Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิคุณภาพของคนทุกช่วงวัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมโดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ

จาการศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคนและสังคมให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาภายใต้กรอบการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารการศึกษาไทยได้ปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบที่เน้นการกระจายอำนาจการมีเอกภาพด้านนโยบายและความหลากหลายในการปฏิบัติส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545 (ราชกิจจานุเบกษา, 2545, น. 28) กล่าวว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นก้าวแรกของความพยายามที่จะลดความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์ที่ส่งผลต่อบุคคลหลากหลายกลุ่มทั้งสตรีเด็กชาวชนบทคนยากจนในเมืองกลุ่มชาติพันธุ์ชนกลุ่มน้อยด้อยโอกาสและเด็กเป็นจำนวนล้าน ๆ คนที่ขาดโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนและไม่มีงานทำประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนเพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะฐานการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการสื่อสารที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ละประเทศจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำสร้างความเท่าเทียมและโอกาสในการได้รับการศึกษาของประชาชนในชาติให้มากขึ้นตามดัชนีความเจริญเติบโตของประเทศการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สนองตอบความต้องการของประเทศและประชาชนที่มีประสิทธิภาพคุณภาพเป็นไปอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมจึงเป็นความจำเป็นที่แต่ละประเทศต่างคำนึงถึงและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จและสานต่อการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นตามทิศทางการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพทั้งนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาได้มีหน่วยงานทางการศึกษานักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 น. 36-39) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าผู้บริหารคณาจารย์ครูบุคลากรทางการศึกษารวมถึงคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

ด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์โครงสร้างแนวการจัดการศึกษาตลอดจนกลไกการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วยและกลไกการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการเงิน
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
3. การปรับปรุงแก้ไขบังคับใช้กฎหมายการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น. 35) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษาทั้งในระบบนอกระบบหรือการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้โดยดำเนินการในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้การประเมินผลผู้เรียนจัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวชุมชนสังคมและประเทศชาติพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินภายนอกของสถานศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาปกครองดูแลบำรุงรักษาและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่พัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีความรู้มีขีดความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 14) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามภารกิจของสถานศึกษาต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 วรรคหนึ่ง มาตรา 45 วรรคหนึ่งที่กำหนดให้กระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่สถานศึกษาเพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารวิชาการงบประมาณบริหารบุคคลและบริหารทั่วไปต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้เกิดความสำเร็จโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะจำเป็นสำหรับใช้บริการตามหลักการแนวคิด ดังนี้

1. ทักษะการทำงาน (Technical Skill) คือความสามารถทำงานหนึ่งงานใดอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้งต้องผ่านการศึกษาอบรมมาระดับหนึ่งจนมีความชำนาญถึงในระดับประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี ทนายความ วิศวกร แพทย์ เป็นต้น ซึ่งทักษะการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือความสามารถการทำงานที่เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดีจนทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทักษะทางด้านมนุษย์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูงระดับกลางระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือความสามารถใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์มองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มองการณ์ไกลและแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สมพิศ โห้งาม (2553 ,น. 59-70) ได้สรุปหลักการและแนวคิดการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ทุกคนได้ปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารโรงเรียนโดยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์โครงสร้างการจัดการศึกษาและกลไกสนับสนุนที่ต้องพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนมีคุณภาพเพราะเป้าหมายเปรียบเสมือนธงที่จะเป็นกรอบกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจนถึงจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างไรก็ตามในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

2. วัตถุประสงค์ของโรงเรียนการจัดการศึกษาของประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะเก่งดีมีสุขกล่าวคือการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขโดยที่กระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศโดยตรงจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักสำหรับใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่งซึ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีปัญญามีความสุขมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์เห็นคุณค่าของตนเองมีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

2.1 มีความรู้อันเป็นสากลความสามารถในการสื่อสารการคิดการแก้ปัญหาการใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

2.2 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีรักการออกกำลังกาย

2.3 มีความรักชาติมีจิตสานึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกยึดมั่นในวิถีชีวิตและปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.4 มีจิตสานึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3. การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปไปยังสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนด้วยการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

3.1 ด้านวิชาการงานวิชาการงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโรงเรียนชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ขอบข่าย/ภารกิจ

3.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3.1.3 การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

3.1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

3.1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

3.1.7 การนิเทศการศึกษา

3.1.8 การแนะแนวการศึกษา

3.1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

3.1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

3.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ

3.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.2 ด้านงบประมาณการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนส่งผลให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน ขอบข่าย/ภารกิจ

3.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

3.2.2 จัดสรรงบประมาณ

3.2.3 การตรวจสอบติดตามและประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

3.2.5 การบริหารการเงิน

3.2.6 การบริหารบัญชี

3.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียนเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ขอบข่าย/ภารกิจ

3.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.3.5 การออกจากราชการ

3.4 ด้านการบริหารทั่วไปการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้องค์กรบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดโดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาให้โรงเรียนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่าย/ภารกิจ

3.4.1 การดำเนินงานธุรการ

3.4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

3.4.6 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป

3.4.7 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.8 งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

3.4.9 การจัดทำสามะโนผู้เรียน

3.4.10 การรับนักเรียน

3.4.11 การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

3.4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3.4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักศึกษา

3.4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

3.4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

3.4.16 การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

3.4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

3.4.18 งานบริการสาธารณะ

3.4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

4. การจัดการศึกษาของโรงเรียนการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพดังนั้นการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียนพร้อมกับฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการการเผชิญสถานการณ์ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมทุกสถานที่พร้อมกับจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่งและมีความสุขกระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วยเช่นกันโดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนได้ 4 ประการดั้งนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 ,น. 13-32)

4.1 พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐานพร้อมกับจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนทุกระดับรวมทั้งผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพมีสมรรถนะและมีความรู้ความสามารถเพื่อการรับรองสมรรถนะความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับประเภทการศึกษาโดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification)

4.2 พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่พัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงเพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานรวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องอีกทั้งการปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครูพัฒนาครูคณาจารย์โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น

4.3 พัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและกำหนดมาตรการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชนท้องถิ่นสังคม

4.4 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยจัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในจัดการศึกษาและการสนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้มากขึ้นและพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพโดยปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.5 กลไกการพัฒนาโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554, น. 8-10) กล่าวว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่สำคัญมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์แก่สังคมซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทุกด้านสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุขและสร้างสรรค์จรรโลงความเจริญก้าวหน้าของสังคมทุกด้านมีความรับผิดชอบต่อสังคมหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมไทยต้องการของความเป็นไทยโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างชุมชนสถานศึกษาผู้ปกครองบุคลากรทางการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาจัดทำสาระการเรียนรู้ในท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์ (2554, น. 5) กล่าวถึงการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลกความรู้พื้นฐานด้านการเงินเศรษฐกิจธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการความรู้พื้นฐานด้านพลเมืองความรู้พื้นฐานด้านสุขภาพและความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อมทั้งนี้ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะดังนี้

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2. ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยีที่ต้องมีความรู้พื้นฐาน

3. ทักษะชีวิตและการทำงานในเรื่องความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเองทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมแนวคิดดังกล่าวนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนในการพัฒนาประเทศสร้างความสามารถการแข่งขัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 11) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งให้สังคมทุกส่วนร่วมกันรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิตโดยมีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในความรับผิดชอบโดยให้ประชากรตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคนและประเทศภายใต้กรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำสร้างความเสมอภาคและเปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาโดยครอบคลุมภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่งานวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายวางแผนจัดองค์กรอำนวยการและควบคุมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและบริบทของชุมชนทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะความคิดเชิงมโนทัศน์เพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนนอกจากนี้แนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีคนเก่งและมีความสุขพร้อมทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของประเทศโดยรวมอย่างยั่งยืน

2.1.3 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะใช้เรียกว่าการบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงานวิธีการตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

2.1.3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรงจน์ (2555, น. 7) ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษาคือภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำงานนั้นประสบความสำเร็จผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 11). ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษาคือการบริหารการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยให้ประชาชนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, น. 8) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของการประเมินผลและการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

จิตรจรูญ ทรงวิทยา (2561, น. 54) กล่าวถึงความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าคือการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรคือให้นักเรียนมีสุขภาพดีมีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดีสามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาแนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติงานอันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุดโดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายการวางแผนการจัดสรรงบประมาณการกำหนดและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2562, น. 11-12) ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจำเป็นต้องอาศัยองค์กรในการปฏิบัติคือสถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำการปฏิรูปได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, น. 18) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของการประเมินผลและการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงการบริหารสถานศึกษาหมายถึงกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายวางแผนจัดองค์กรนำและควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาได้แก่ คน งบประมาณวัสดุอุปกรณ์และการประเมินผลอย่างเป็นระบบและเหมาะสมเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมพึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องอาศัยทักษะด้านการจัดการมนุษยสัมพันธ์และภาวะผู้นำเพื่อประสานความร่วมมือของครูบุคลากรผู้ปกครองและชุมชนภายใต้หลักการกระจายอำนาจความคล่องตัวความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมทั้งนี้มุ่งให้สถานศึกษาสามารถดำเนินภารกิจด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

2.1.3.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้รับบริการทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา ถ้าระบบการบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 11-12) ที่กล่าวว่าในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2555, น. 8) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งนี้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะว่าการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่จะกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จซึ่งผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, น. 3) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบขั้นตอนกติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ศิริพงษ์ เศาภายน (2558, น. 14-19) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตผลทางการศึกษาและต่อการพัฒนาทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติเพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงาน

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาและการพัฒนา

คุณภาพผู้เรียนเนื่องจากเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางระบบแบบแผนและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่สามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรและความแตกต่างของผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือและประสิทธิผลสูงสุดอีกทั้งยังต้องมีกลไกสนับสนุนการประเมินผลที่น่าเชื่อถือและการมีส่วนร่วมของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหากขาดการบริหารที่ดีสถานศึกษาอาจเผชิญอุปสรรคจนไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน

2.2 หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาคนนั้นควรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะเพื่อการพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำมองกว้างคิดไกลใฝ่รู้พัฒนาอาชีพพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดได้ด้วยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลชุมชนและสอดคล้องกับความจริงในวิถีชีวิตดังนั้นเป้าหมายของการพัฒนาคนจึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจมีศักยภาพของการเป็นผู้นำเป็นตัวของตัวเองและใฝ่รู้ในการศึกษาที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาได้โดยทั่วไปก่อนที่บุคคลใดจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่คาดว่าจะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นำเป็นการล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลนั้นซึ่งเมื่อขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำแล้วจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 105)

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สถาบัน CCL (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 53) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าเป็นการแผ่ขยายความสามารถขององค์การโดยผ่านภาวะผู้นำพื้นฐานที่สำคัญเพื่องานของกลุ่ม (Collective Work) อันได้แก่การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นและคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ในปัจจุบันพบว่าเป็นไปได้ยากขึ้นทุกทีที่ผู้นำอย่างเป็นทางการหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบที่เป็นตัวของเขาเองออกมาความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญในทุกวันนี้ทั้งภายในและภายนอกคือการท้าท้ายที่มักจะมีอย่างท่วมท้นและมีความซับซ้อนและอาจจะเป็นปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อนและไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมได้ความท้าทายที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการสมมติฐานและวิธีการใหม่ ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาขึ้นมาและต้องการให้ทั้งองค์การและบุคคลเกิดเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความท้าทายในทุกวันนี้บ่อยครั้งมีความซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำจะทำความเข้าใจได้อย่างครบถ้วนแต่

เพียงลำพังในการเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนนี้การแบ่งปันคุณค่าและความรับผิดชอบจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นท่ามกลางสิ่งที่ดูเหมือนเป็นความสับสนและไม่แน่นอนบุคคลกลุ่มและองค์การจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อสำรวจกำหนดทิศทางและสร้างแนวทางขึ้นใหม่ก่อให้เกิดการปรับทิศทางและคงไว้ซึ่งความผูกพันดังนั้นการจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำองค์การจะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคลแต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำของส่วนรวมด้วยองค์การจะต้องพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มคนภายในองค์การระหว่างองค์การหน่วยงานหลักและผู้ถือหุ้นการพัฒนาความเชื่อมโยงหมายถึงการส่งเสริมความเข้าใจและตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งมีอยู่ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในองค์การเช่นเดียวกับระหว่างองค์การหรือในบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกันหรือทำธุรกิจต่อเนื่องกันหรือในกลุ่มอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายแบบอื่น ๆ อีกทั้งยังหมายถึงความสามารถของบุคคลและส่วนรวมที่จะก่อให้เกิดความหมายร่วมกันเพื่อที่จะได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิผลในงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและเพื่อแสดงออกถึงงานของภาวะผู้นำ

2.2.2 ความหมายของการพัฒนาผู้นำ

สัมมา รธนิธย์ (2553, น. 230) ให้ความหมายการพัฒนาผู้นำหมายถึงการ ปรับปรุงเปลี่ยนภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทักษะความศรัทธาน่าเชื่อถือสร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในการพัฒนาผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรส่งผลให้เกิดองค์กรที่มีความสำเร็จแบบยั่งยืนที่มีผู้นำองค์กรบุคลากรทุกระดับในองค์กรและองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล

2. การพัฒนาผู้นำสามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุดนั่นคือการพัฒนาตัวบุคคล

3. การพัฒนาผู้นำทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนที่เป็นผลจากการพัฒนาเพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือองค์การ

4. การพัฒนาผู้นำเป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือของกลุ่มมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นไปโดยการทำงานหนักกว่าทุกคนในกลุ่มการทำตัวเป็นแบบอย่างและอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทุกคนทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุดมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การพัฒนาผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้นซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานและการสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

สรายุทธ กันหลง (2553, น. 27) ได้ให้ความการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้

หรือทำให้ดีมากขึ้นสำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553, น. 56-58) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559, น. 36-37) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำสามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้การเติบโตและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคลถ้าผู้นำเรียนรู้เติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโตการพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช (2560, น. 86) กล่าวสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำโดยมีการจัดหลักสูตรกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จโดยอาศัยองค์ประกอบ 7 ด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

Velsor and McCauley (n.d., 2010, อ้างถึงใน รุ่งอรุณ บวรชัยเดช, 2560, น. 86) ได้ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ

Ronning, et al. (n.d., 2010, อ้างถึงใน สรายุทธ กันหลง, 2553, น. 27) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (To Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

กว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารให้มีความสามารถทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กรรวมถึงเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งแนวคิดหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วยการเสริมสร้างความรู้ความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำการพัฒนาเจตคติและบุคลิกภาพให้เหมาะสมรวมถึงการใช้กระบวนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้ากระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อบุคคลกลุ่มและองค์กรโดยรวมและการพัฒนาภาวะผู้นำไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำมีศักยภาพในการบริหารจัดการที่ดีขึ้นแต่ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่และสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน

2.2.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืนซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลากหลายแนวทางดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น. 250) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method) ว่าเป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำส่วนตัวโดยการเข้าร่วมในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำวิธีนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัวรูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์อิทธิพลการจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วยแต่จะมีความแตกต่างก็คือวิธีพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง เช่น การวางแผนการจัดองค์การการควบคุมและการชักนำ เป็นต้น

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, น. 61-62) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการได้แก่

1. การศึกษาเป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันทีถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทาง

เดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจผู้นำมีความเชื่อว่าในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้วและประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้นดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเององค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมาประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่าคอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้นโดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือการสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 70: 20: 10 Framework ว่าเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียนวิชาเรียนและหลักสูตรโดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70: 20: 10 ตามลำดับอย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70: 20: 10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทาง การปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70: 20: 10 เสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1. เนื้อหาในการเรียนรู้แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกันเช่นการเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้นแต่การเรียนขี่จักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย

2. ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนพวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2560, น. 213) กล่าวว่าบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวมผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลากรเพื่อให้บุคคลากรเหล่านั้นนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงานเนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลงหรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูกเรียนรู้ด้วยตนเองเช่นการอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มากในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิดสามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระมีความคิดริเริ่มสามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรผู้นั้นเองเพราะบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถความชำนาญมีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นได้สามารถพัฒนาตนเองได้

เชษฐา ค้าคล่อง (2557, น. 38-40) สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่าจำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ

1 ปัจจัยด้านการศึกษาซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้นำ

2. ปัจจัยด้านประสบการณ์จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจโดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. คำแนะนำจากผู้อาวุโสถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 110) กล่าวสรุปว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่ามีวิธีการฝึกอบรมหลายวิธีที่จะทำให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ ตัวอย่าง เช่น

1. การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิคสามารถใช้เทคนิคการบรรยายการสาธิตการปฏิบัติตามคู่มือการศึกษาจากวีดิทัศน์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การจำลองเหตุการณ์และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

2. การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหารสามารถใช้เทคนิคกรณีศึกษาแบบฝึกหัดเกมส์ทางธุรกิจการจำลองเหตุการณ์และวีดิทัศน์

3. การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคลสามารถใช้เทคนิคการบรรยายการอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษาการใช้วีดิทัศน์การใช้บทบาทสมมติและกลุ่มฝึกปฏิบัติ

Whitmire and Nienstedt (1991, pp. 114-116, อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 112) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. การมีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างบริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไปผู้อำนวยการและผู้จัดการระดับกลางโดยมีโปรแกรมจัดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าวซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะต้องมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลกเช่นการพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีกว่า กรอบงานจำนวนมากในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ดีกว่าและโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

McCauley, et al. (1998, อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 112) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วยการประเมินความท้าทายและการสนับสนุนซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ทัศนคติความสามารถลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานการเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้นำหน้าบุคคลอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเองพัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอการพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบเช่นเรียนจากงานที่ทำเรียนจากผู้อื่นผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดีการเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมและปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้

Giber, et al. (n.d., 2000, อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 112) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร
2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา
3 กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ
4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
5. ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
6. การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

จากกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวแสดงให้เห็นทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้หมายถึงการฝึกปฏิบัติภาพนี้ประกอบขึ้นด้วย 4 ส่วนตามแนวนอนทางด้านซ้ายเป็นตัวแทนของการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ระดับปัจเจกบุคคลทางด้านขวาการพัฒนามุ่งไปที่ส่วนรวมคือกลุ่มหรือองค์การในแนวตั้งด้านบนคือความแตกต่างระหว่างการพัฒนาภายในแกนหลักซึ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เห็นว่ามีอยู่ภายในองค์การบุคคลหรือกลุ่มที่ด้านล่างเป็นการพัฒนาซึ่งเน้นที่การพึ่งพาอาศัยกันของเครือข่ายบุคคลหรือกลุ่มการพัฒนาทีมและการพัฒนาองค์การประกอบด้วยส่วนบนขวาของภาพในขณะที่การปฏิบัติทั้งสองประเภทนี้เคลื่อน

จากการเน้นที่ปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่มกิจกรรมมักจะเน้นอยู่แต่ภายในแกนหลักการพัฒนาภายในแกนหลักการพัฒนาผู้นำการพัฒนาทีมและองค์การในองค์การปัจเจกบุคคลวัฒนธรรมและระบบกลุ่มการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาระหว่างแกนหลักพัฒนาความสามารถของทีมหรือเน้นที่กระบวนการภายในองค์การเช่นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือระบบสองส่วนล่างของภาพแสดงถึงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเน้นที่การพึ่งพากันระหว่างบุคคลส่วนล่างซ้ายระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวมส่วนล่างขวาการปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะทำในการพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวมนอกจากนี้กรอบพัฒนาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการพัฒนาของกลุ่มและการเชื่อมโยงจะปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมและระบบขององค์การดังนั้นวัฒนธรรมและระบบขององค์การสามารถสนับสนุนหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเผชิญกับการท้าทายใหม่ ๆ

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self- Confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities)

Yukl (2010, p. 84) ยังได้นำเสนอเทคนิคพิเศษที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำคือการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรมกรณีศึกษาและการจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรมเป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธีคือการสาธิตและการแสดงบทบาทสมมติเทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรมคือทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการฝึกอบรมแบบนี้จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และให้สังเกตการณ์สาธิต

วิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับการเตรียมการฝึกสอนจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติโดยจะไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคามในการฝึกอบรมอาจจะมีวิดิทัศน์สั้น ๆ แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลหรืออีกทางเลือกหนึ่งผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียนร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดีขั้นตอนต่อไปคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสมมติเพื่อที่จะมีการประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ต่อไปการแสดงบทบาทสมมติจะดำเนินการอยู่หน้าชั้นหรืออยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้จากหลายแหล่งรวมถึงผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่สังเกตหรือวิดิทัศน์ที่บันทึกพฤติกรรมในการเล่นบทบาทสมมตินั้น ในโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีการตั้งคำถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงในการนำคำแนะนะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้รับไปใช้ในการทำงานและให้มีการเขียนแผนปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ที่ได้กลับไปประยุกต์ใช้หลังจากการเขียนแผนปฏิบัติการผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอภิปรายโดยจับคู่กันเองหรือเป็นกลุ่มย่อยหรือปรึกษาเป็นส่วนตัวกับผู้ให้การฝึกอบรมโดยอาจจะมีการทำการทดสอบบางอย่างการรับคำแนะนำและการรับการสนับสนุน

2. การอภิปรายกรณีศึกษากรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์การกรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุปย่อเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ 2-3 นาทีกรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการกรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การและผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพกรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมดหรือในกลุ่มย่อยและรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและหลังจากการนำเสนอรายงานผลการศึกษาจะมีการประเมินผลและเปรียบเทียบผลกับสิ่งที่องค์การได้ทำจริง ๆ

3. การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจมีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้วโดยใช้กรณีศึกษามีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจกรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขาและพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้นเกมทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงินและใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการนอกจากนั้นเกมส์ทางธุรกิจยังสามารถใช้ใน

การประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรมความสำเร็จของระยะการฝึกอบรมหรือความถูกต้องของรูปแบบการคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เหตุการณ์จำลองส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบริษัทและในแต่ละอุตสาหกรรมผู้ที่มีส่วนร่วมในงานแต่ละคนหรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้าการโฆษณาผลผลิตการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self-Management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วยผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under one Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษาโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้

4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ (Create Organizational Vision Commitment and Capacity)

4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4 การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

4.5 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6 การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7 การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

4.8 การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9 การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2 การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger and Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

จากการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่มีรูปแบบใดดีที่สุดหากแต่ต้องเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปดำเนินการพัฒนาบุคลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งส่วนใหญ่รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำจะเป็นไปในลักษณะการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายเป็นการนำวิธีการพัฒนามาบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำาหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ความสามารถสติปัญญามีการมองการณ์ไกลมีความเป็นธรรมโดยยึดหลักธรรมประจำใจในการบริหารจัดการมีความรับผิดชอบเข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงานภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรมปัญหาสถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้องดังนั้นจึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแต่ปัจจุบันยังพบ

ข้อถกเถียงกันในสังคมอย่างกว้างขวางในทางเลือกระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรม (Ethics) กับผู้บริหารที่มีความสามารถ (Competent) ทำให้มีเสียงสะท้อนจากสังคมที่ต้องการผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งสองประการคือทั้งเก่งและดี (สิวลี ศิริไล, 2550, น. 8-9) อย่างไรก็ตามมักจะไม่พบคุณสมบัติที่สมบูรณ์ดังกล่าวในผู้บริหารในแต่ละระดับจนถึงระดับสากลและยังพบอีกว่าผู้บริหารในปัจจุบันทั้งที่มาจากการเลือกตั้งรวมทั้งมาจากการแต่งตั้งส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่โดดเด่นด้านความสามารถมาก ดังนั้นผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีความโน้มเอียงไปทางด้านความสามารถมากกว่าด้านจริยธรรมทำให้เกิดเป็นคำถามของสังคมว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้นผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองผู้นำที่รอบรู้ในเชิงการบริหารโดยมักจะละเลยเรื่องคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญถ้าผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำาไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ไม่ไวต่อปัญหาในการบริหารงานปรากฏการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบให้หน่วยงานองค์กรและบุคลากรในองค์การเกิดความอึดอัดใจไม่สบายใจไม่พอใจอาจพบปัญหาในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานกลายเป็นความขัดแย้งลุกลามหรือรุนแรงต่อไปอาจถึงขั้นมีการร้องเรียนฟ้องร้องจากการบริหารสถานศึกษาได้ดังนั้นภาวะผู้นำจริยธรรมจึงมีความสำคัญกับการเป็นผู้บริหาร (ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ, 2559, น. 171-172)

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ (Righteousness: ความชอบธรรม) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำาการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ขณะเดียวกันภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) ก็จัดอยู่ในระดับขั้นสูงของความต้องการด้วยแต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุดส่วนภาวะผู้นำแบบเชิงเหตุผลเทคนิค (Technical-Rational) เชิงจิตวิทยา (Psychological) และในระบบราชการ (Bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำและสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อาจจะกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำานาจของผู้นำาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำานึกผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมวัดจากความต้องการของ Maslow (Maslow’s Needs Hierarchy Theory) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมซึ่งจะมีการดำาเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ประชุม โพธิกุล (2550) ที่กล่าวว่าความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรมหมายถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาคความมุ่งมั่นความรับผิดชอบและพันธกิจ

สุธาสินี แม้นญาติ (2554, น. 30) ได้ ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นลักษณะจิตพฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวมอีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2560, น. 47-49) กล่าวว่าภาวะผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นผู้นำที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

หงษา วงค์จำปา (2560, น. 25-26) สรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึงการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้องดีงามเหมาะสมคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลักได้รับการยอมรับว่ามีพฤติกรรมจริยธรรมในระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไปซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับมาตรฐานทางด้านจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุดตามความต้องการเกิดการยอมรับชื่นชมและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

Brown, Trevio and Harrison (n.d., 2005, อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 28) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสมโดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นและส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยนการเสริมแรงและการตัดสินใจ

Daft (n.d., 2008, อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 28) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นเกี่ยวกับการแยกแยะสิ่งที่ถูกออกจากสิ่งที่ผิดและการทำในสิ่งที่ถูกต้องการค้นหาความเที่ยงธรรมความซื่อสัตย์ความดีและการปฏิบัติที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผู้อื่นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะอุทิศชีวิตให้กับผู้อื่นในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้รับเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังกล่าวข้องต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติที่เน้นความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นความยุติธรรมความไว้วางใจและความรับผิดชอบเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อ

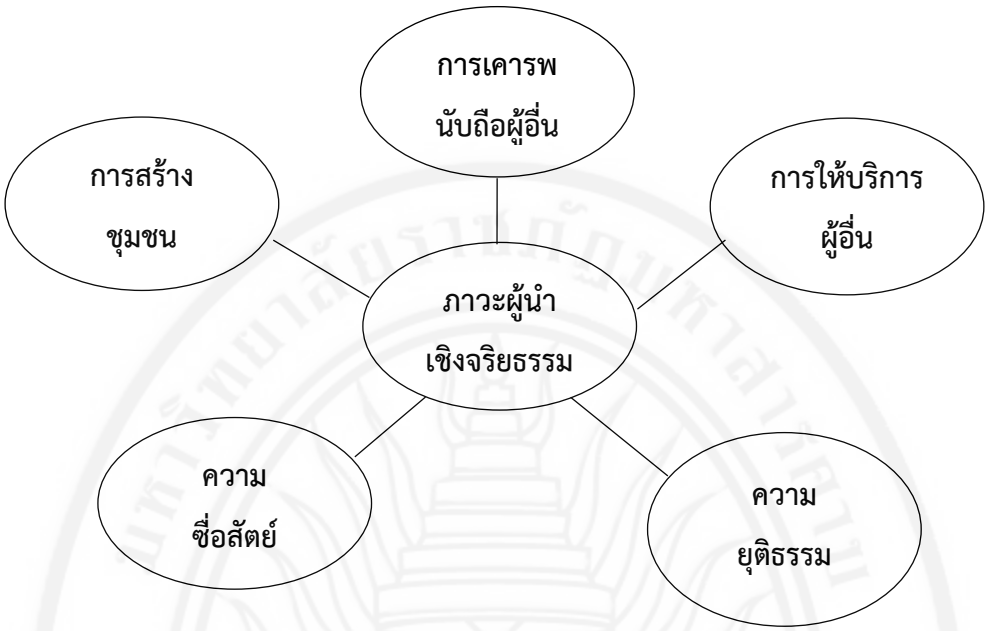
การพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการบริหารที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรโดยรวมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความยุติธรรมซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารสถานศึกษา

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สิวลี ศิริไล (2550, น. 45) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำาหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ความสามารถสติปัญญามีการมองการณ์ไกลมีความเป็นธรรมโดยยึดหลักธรรมประจำใจในการบริหารจัดการมีความรับผิดชอบเข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงานภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรมปัญหาสถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแต่ปัจจุบันยังพบข้อถกเถียงกันในสังคมอย่างกว้างขวางในทางเลือกระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรม (Ethics) กับผู้บริหารที่มีความสามารถ (Competent) ทำให้มีเสียงสะท้อนจากสังคมที่ต้องการผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งสองประการคือทั้งเก่งและดีอย่างไรก็ตามมักจะไม่พบคุณสมบัติที่สมบูรณ์ดังกล่าวในผู้บริหารในแต่ละระดับจนถึงระดับสากลและยังพบอีกว่าผู้บริหารในปัจจุบันทั้งที่มาจากการเลือกตั้งรวมทั้งมาจากการแต่งตั้งส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่โดดเด่นด้านความสามารถมากดังนั้นผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีความโน้มเอียงไปทางด้านความสามารถมากกว่าด้านจริยธรรมทำให้เกิดเป็นคำาถามของสังคมว่า “ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น” ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองผู้นำที่รอบรู้ในเชิงการบริหาร โดยมักจะละเลยเรื่องคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญถ้าผู้บริหารทุกระดับมีภาวะผู้นำไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ไม่ไวต่อปัญหาในการบริหารงานปรากฏการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบให้หน่วยงานองค์กรและบุคลากรในองค์การเกิดความอึดอัดใจไม่สบายใจไม่พอใจอาจพบปัญหาในการทำงานร่วมกันในหน่วยงานกลายเป็นความขัดแย้งลุกลามหรือรุนแรงต่อไปอาจถึงขั้นมีการร้องเรียนฟ้องร้องจากการบริหารสถานศึกษาได้ดังนั้นภาวะผู้นำจริยธรรมจึงมีความสำคัญกับการเป็นผู้บริหาร (ชุติมา รักษ์บางแหลมและคณะ, 2559, น. 179)

Aristotle ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งต่อมานักการศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักของผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างหลากหลาย เช่น จริยธรรมทางการแพทย์ จริยธรรมเชิงธุกิจจิตวิทยาการให้คำปรึกษาภาวะผู้นำทางการศึกษา เป็นต้น (หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 127) แต่ Northouse (2007, อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 127-128) ได้นำเสนอหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย การเคารพนับถือผู้อื่น (Respect) การให้บริการผู้อื่น (Service) ความยุติธรรม

(Justice) ความซื่อสัตย์ (Honesty) การสร้างชุมชนหหรือระบบที่อยู่บนพื้นฐานของความมีคุณธรรม (Community) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Fraedrich and Ferrell (2008, pp. 135-139, อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 128) กล่าวว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่มีความคิดในภาพรวมถึงประเด็นที่ซับซ้อนและท้าทายที่องค์กรจะต้องเผชิญหน้าในการทำงานประจำวันต้องการทั้งความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งมีทั้งความกล้าหาญและสารสนเทศในการตัดสินใจที่จะเกิดสิ่งที่ดีที่สุดในระยะยาวต้องยึดมั่นในหลักการและจำเป็นก็พร้อมที่จะออกจากองค์กรถ้าระบบบรรษัทภิบาลในองค์กรนั้นมีข้อบกพร่องที่ทำให้การตัดสินใจทางเลือกที่ถูกต้องเป็นไปไม่ได้ผู้นำเชิงจริยธรรมมีอุปนิสัยที่เข้มแข็ง 7 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวที่เข้มแข็งเป็นผู้นำที่มีหลักเหตุผลทางจริยธรรมมากกว่าเป็นคนที่มีศีลธรรมในการแก้ปัญหาขัดแย้งทางจริยธรรมจำเป็นต้องมีทักษะความฉลาดทางจริยธรรมซึ่งจะต้องมีเหตุผลทางจริยธรรมในการตัดสินใจต่าง ๆ

2. ความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้องสิ่งนี้เป็นเหมือนกาวที่ยึดแนวคิดจริยธรรมเข้าด้วยกันการมีความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้องแสดงถึงลักษณะของบุคคลที่ไม่เพียงแต่แสดงถึงความสำคัญของพฤติกรรมจริยธรรมเท่านั้นแต่ยังแสดงถึงความยินดีที่จะเผชิญความท้าทายและการตัดสินใจที่ยากเย็น

3. ผู้นำเชิงรุกจะเป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการทางสังคมและมีการประยุกต์และแม้แต่พัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ปรากฏอยู่ในวงการ

4. การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างสมดุลของผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะเล่นบทบาทพลเมืององค์กรได้ดีที่สุด

5. ตัวแบบสำหรับค่านิยมองค์กรถ้าผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แสดงบทบาทที่จะเป็นแบบอย่างถึงค่านิยมขององค์กรแล้วค่านิยมองค์กรที่สื่อสารไปยังพนักงานก็จะเป็นเพียงแค่ลมปากการเป็นแบบอย่างของผู้นำเชิงจริยธรรมจึงส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติทางจริยธรรมในองค์กรได้อย่างจริงจัง

6. การตัดสินใจอย่างโปร่งใสและแข็งขันความโปร่งใสจะส่งเสริมการเปิดเผยเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและความสามารถในการตั้งคำถามต่อการกระทำและส่งเสริมผู้มีส่วนได้เสียให้เรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะต่อสิ่งที่องค์กรกระทำ

7. ผู้จัดการที่มีความสามารถในการมองภาพรวมของวัฒนธรรมจริยธรรมและมองจริยธรรมเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ของการตัดสินใจเช่นเดียวกับการตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่นความศรัทธาและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ใช้อิทธิพลเชิงคุณธรรมในการกำหนดทิศทางตัดสินใจและเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องโปร่งใสยุติธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวมภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรส่งเสริมความร่วมมือความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรเกิดความสบายใจมีกำลังใจและพร้อมทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพนอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐานคุณธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลทางจริยธรรมและการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายส่งผลให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมและธรรมาภิบาลอันนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีเก่งและมีความสุขอย่างยั่งยืน

2.3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่ามี 2 องค์ประกอบที่ สำคัญคือ

1. มีการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (Act and Make Decision Ethically)

2. มีการนำอย่างมีจริยธรรม (Lead Ethically) ทั้งส่วนที่มองเห็นได้และส่วนมองเห็นไม่ได้ในส่วนที่มองเห็นได้(Visible) เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกคำพูดหรือการกระทำส่วนที่มองเห็นไม่ได้เช่นลักษณะพิเศษของผู้นำที่แสดงให้เห็นในกระบวนการตัดสินใจในชุดความคิดหรือค่านิยมและหลักการที่ยึดถือเป็นต้นซึ่งทั้งสองกรณีต้องแสดงให้เห็นทุกเวลาให้เป็นปกติวิสัยทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้คนเพื่อเป็นตัวแบบเชิงบทบาทในการสร้างความไว้วางใจนำมาซึ่งความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือและความเคารพทั้งตัวเองและองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและเพื่อความเคารพในตนเอง

สุเทพ ปาลสาร (2560, น. 9) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติการกระทำและการสื่อสารเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย

1. ความไว้วางใจ
2. ความรับผิดชอบ
3. ความเคารพ
4. ความเป็นพลเมืองดี
5. ความยุติธรรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 345) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 5 ประการ ได้แก่

1. มีความเคารพผู้อื่นผู้นำที่แสดงความเคารพผู้อื่นคือผู้นำที่เข้าใจถึงความเป็นมนุษย์เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจและการอดทนรับฟังมุมมองที่แตกต่างได้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเคารพต่อความเชื่อทัศนคติและค่านิยมของผู้ตามการให้การบริการต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ

2. ให้บริการผู้อื่นผู้นำต้องไม่มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของตนเองแต่มุ่งให้มีประโยชน์ของผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรผู้นำต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของบุคลากรเป็นสิ่งแรกมากกว่าการบรรลุแผนการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เน้นการบริการผู้อื่นของผู้นำสามารถสังเกตได้จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การมอบอำนาจการสอนงานการสร้างทีมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเป็นต้น

3. มีความยุติธรรมผู้นำให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นเรื่องของความเท่าเทียมกันและความยุติธรรมเมื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นผู้นำต้องไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมแต่ถ้ามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันผู้นำต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนและเหตุผลนั้นต้องอยู่บนค่านิยมทางศีลธรรม

4. ซื่อสัตย์ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ก็จะทำให้ผู้นำขาดความน่าเชื่อถือในสายตาคนอื่นนอกจากนี้ผู้นำต้องไม่โกหกบุคคลอื่นเพราะการโกหกจะทำลายความสัมพันธ์และความไว้เนื้อเชื่อใจที่มีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

5. ช่วยสร้างชุมชนผู้นำต้องนำกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายทั้งของผู้นำและผู้ตามไม่ใช่การตอบสนองความต้องการของตนผ่านบุคคลอื่นผู้นำต้องค้นหาเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายทั้งองค์กรชุมชนและสังคม

ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561) กล่าวสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นคุณลักษณะทางพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติการกระทำและการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมจริยธรรมในการนำและการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารจนได้รับความไว้วางใจและเกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงานโดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตความไว้วางใจความยุติธรรมความรับผิดชอบความเคารพและการเสริมพลังอำนาจคุณลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่สถานศึกษาทำให้คนทั่วไปเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจว่าสถานศึกษาจะเป็นแหล่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ผลประโยชน์สูงสุดของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียนและเมื่อสถานศึกษามีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะทำให้ผู้ปกครองชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างสรรค์ประโยชน์แก่สถานศึกษาอย่างเต็มที่

National Centre for Ethics in Health Care (2005, อ้างถึงใน ดาวรุวรรณ ถวิลการ, 2561) ได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นความสำคัญที่จะปฏิบัติโดยทันทีด้วยการยกระดับคุณภาพทางจริยธรรมบนสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการสร้างสรรค์ดำรงไว้และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองการทำกิจกรรมการสนับสนุนและการชมเชยในสิ่งที่ดีส่งเสริมสิ่งแวดล้อมเชิงจริยธรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเชิงจริยธรรมและผสานจริยธรรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในองค์การโดยบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจ
2. มีความเคารพให้สิทธิผู้อื่น
3. การมีความเอื้ออาทรกัน
4. ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ
5. ความยุติธรรม
6. ความร่วมมือ
7. มีความเป็นพลเมืองดี

Josephson Institute of Ethics (2009, p. 65) ได้กล่าวถึงเสาหลักคุณลักษณะ 6 ประการของบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The Six Pillars of Character) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความไว้วางใจ (Trust)

2. ความเคารพ (Respect)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

4. ความยุติธรรม (Fairness)

5. ความเอื้ออาทร (Caring)

6. ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

Northouse (2013, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 345) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ มี 5 ประการ ได้แก่

1. มีความเคารพผู้อื่นผู้นำที่แสดงความเคารพต่อผู้อื่นคือผู้นำที่เข้าใจถึงความเป็นมนุษย์เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจและการอดทนรับฟังมุมมองที่แตกต่างได้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเคารพต่อความเชื่อทัศนคติและค่านิยมของผู้ตามการให้บริการต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ

2. ให้บริการผู้อื่นผู้นำต้องไม่มุ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเองแต่มุ่งไปที่ผลประโยชน์ของบุคคลอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรผู้นำต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของบุคลากรเป็นสิ่งแรกมากกว่าการบรรลุแผนการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เน้นการบริการผู้อื่นของผู้นำสามารถสังเกตได้จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การมอบอำนาจการสอนงานการสร้างทีมและพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดี

3. มีความยุติธรรมผู้นำให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นเรื่องของความเท่าเทียมกันและความยุติธรรมเมื่อปฏิบัติต่อบุคคลอื่นผู้นำต้องไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรมแต่ถ้ามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันผู้นำต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนและเหตุผลนั้นต้องอยู่บนค่านิยมทางศีลธรรม

4. ซื่อสัตย์ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ก็จะทำให้ผู้นำขาดความน่าเชื่อถือในสายตาคนอื่นนอกจากนี้ผู้นำต้องไม่โกหกบุคคลอื่นเพราะการโกหกจะทำลายความสัมพันธ์และความไว้เนื้อเชื่อใจที่มีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

5. ช่วยสร้างชุมชนผู้นำต้องนำกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่ายของทุกฝ่ายทั้งของผู้นำและผู้ตามไม่ใช่การตอบสนองต่อความต้องการของตนผ่านบุคคลอื่นผู้นำต้องค้นหาเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายทั้งองค์กรชุมชนและสังคม

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร

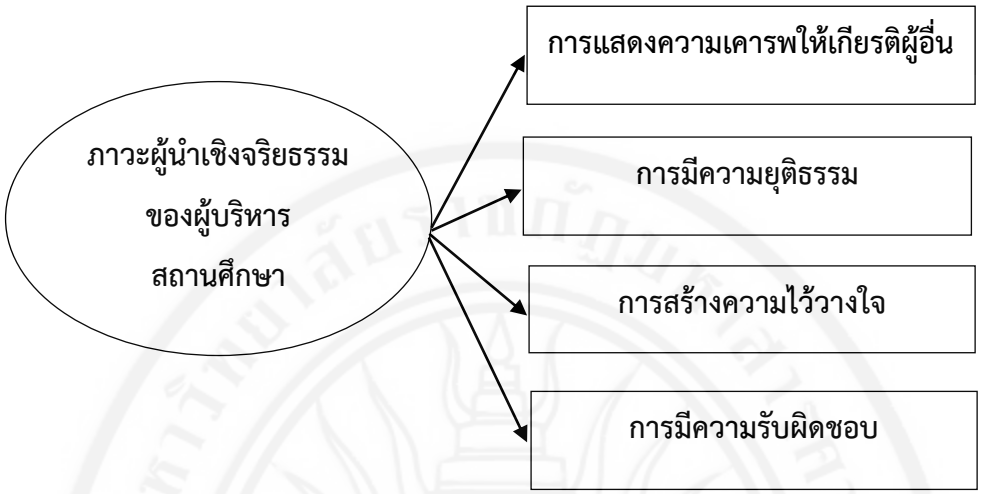
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในครั้งนี้ ดังแสดงผลการสังเคราะห์ในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ \ แหล่งข้อมูล	วิโรจน์สารรัตนะ (2557)	สุเทพ ปาลสาร (2560)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557)	ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561)	National Centre for Ethics in Health Care (2005)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Northouse (2013)	ความถี่ (Frequency)	สรุปองค์ประกอบที่เลือก
1. การสร้างความไว้วางใจ	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	5	✓
2. การมีความรับผิดชอบ	-	✓	-	✓	✓	✓	-	4	✓
3. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
4. ความเป็นพลเมืองดี	-	✓	-	-	✓	✓	-	3	-
5. การมีความยุติธรรม	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
6. การให้บริการผู้อื่น	-	-	✓	-	-	-	✓	2	-
7. ความซื่อสัตย์	-	-	✓	✓	-	-	✓	3	-
8. การสร้างชุมชน	-	-	✓		-	-	✓	2	-
9. การเสริมพลังอำนาจ	-	-	-	✓	-	-	-	1	-
10. การมีความเอื้ออาทรกัน	-	-	-	-	✓	✓	-	1	-
11. การสร้างความร่วมมือ	-	-	-	-	✓	-	-	1	-

จากตารางที่ 2.1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ 4 ขึ้นไป สรุปในเบื้องต้นได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การแสดง

ความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบ



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้านในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยมีรายละเอียดในการสังเคราะห์ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นการเคารพและการให้เกียรติเป็นคำพื้นฐานจิตสำนึกพื้นฐานที่ใช้ได้กับทุกคนทุกสังคมทุกที่ทุกวัยไม่ว่าบุคคลนั้นเป็นใครจะเป็นเด็กผู้อาวุโสคนรวยคนจนหัวหน้าลูกน้องเจ้าของผู้อาศัยหรือแม้แต่สิ่งมีชีวิตที่ไม่ใช่คนก็ย่อมต้องการการถูกให้เกียรติและการเคารพซึ่งกันและกัน

ประชุม โพธิกุล (2550, น. 23-24) กล่าวว่าผู้นำทางจริยธรรมต้องรักษาดุลยภาพของสิทธิของทุกกลุ่มเป็นความยากลาบากในการรักษาดุลยภาพในสิทธิต่าง ๆ ของกลุ่มที่มีความแตกต่างอย่างมากมายภายในชุมชนของโรงเรียนผู้บริหารอาจหาวิธีการที่ง่าย ๆ ที่จะมุ่งไปที่คนกลุ่มใหญ่สนับสนุนให้เขามีความมั่นใจเสมอในทางตรงกันข้ามสิทธิของชนกลุ่มน้อยก็ต้องไม่เกิดความสูญเสียด้วยเมื่อสิทธิของคนส่วนใหญ่แยกออกจากสิทธิของคนส่วนน้อยประเด็นทางจริยธรรมก็เกิดขึ้นผู้บริหารต้องวินิจฉัยแนวทางการปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อแนะนำทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลรักษาดุลยภาพสิทธิของกลุ่มใหญ่กับคนกลุ่มน้อยดุลยภาพจึงเป็นเรื่องที่ยากจะบรรลุประสิทธิผลผู้บริหารต้องกำหนดกรอบการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมของสิทธิของการปฏิบัติที่ถูกต้อง

เพื่อโรงเรียนหน้าที่ของโรงเรียนคืออะไรในสังคมประชาธิปไตยที่มอบให้ตามสถานการณ์บทเรียนอะไรที่สามารถเรียนรู้จากสมาชิกของชุมชนจากการตัดสินใจสิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นก็คือสิ่งใดเป็นสิทธิในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร

สุเทพ ปาลสาร (2560) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นาเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่สอดคล้องกับกรเคารพและให้เกียรติ ดังนี้

1. ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ค่อยใช้อานาจแต่จะใช้หลักการบริการผู้ตามในองค์กร

2. มักจะใช้ความพึงพอใจในระดับบุคคลเป็นตัวชี้วัด

3. จะมองไปที่อะไรคือสิ่งที่เป็นประโยชน์และไปถึงเป้าหมายของบุคคลตามที่เขาต้องการด้านการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง

4. ผู้นาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมองการพัฒนาวิสัยทัศน์บนการเติมเต็มเกี่ยวกับความต้องการค่านิยมและแนวความคิดของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความกล้าหาญและยินดีที่จะจัดการกับความเสี่ยงและการปฏิบัติสำหรับบุคคลเพื่อทำให้บรรลุภารกิจและความสำเร็จของวิสัยทัศน์

6. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้การสอนงานกำกับติดตามการอบรมพัฒนาผู้ตามอย่างครอบคลุม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 345) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความเคารพผู้อื่นว่าผู้นำที่แสดงความเคารพผู้อื่นคือผู้นำที่เข้าใจถึงความเป็นมนุษย์เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นโดยแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจและการอดทนรับฟังมุมมองที่แตกต่างได้การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความเคารพต่อความเชื่อทัศนคติและค่านิยมของผู้ตามการให้การบริการต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ

Yulk (2010, อ้างถึงใน สุทัด จันทะสินธุ์, 2560, น. 31) กล่าวถึงองค์ประกอบการมีจริยธรรมหมายความถึงการไม่ละเมิดกฎหมายพื้นฐานการเคารพสิทธิผู้อื่นการไม่สร้างความเสี่ยงต่อชีวิตของผู้อื่น ในสังคมตะวันตกการขาดจริยธรรมหมายถึงการโกหกการนำทรัพย์สินของผู้อื่นมาใช้ส่วนตัวการปัดความผิดให้ผู้อื่นการยุแหย่ด้วยเจตนาร้ายให้เกิดความแตกแยกการขายความลับการรับสินบนในหน้าที่ เป็นต้น

Willie Pietersen (2010, pp. 196-199) กล่าวถึงความเป็นผู้นำระหว่างบุคคลการนำผู้อื่นว่าความเป็นผู้นำระหว่างบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่นการระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรมักต้องการทักษะชั้นสูงในด้านแรงจูงใจการสร้างทีมงานและการโน้มน้าวใจเสมอในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้นดังนั้นทักษะชั้นสูงเหล่านี้ยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากยิ่งไปกว่านั้นองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีโครงสร้างแบบ MATRIX กล่าวคือการรายงานผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อองค์กรเป็นไปอย่างงวกวนไม่เป็นระเบียบไม่มีสายการดำเนินงานอย่างชัดเจนคำสั่งที่เข้มงวดและระบบงานแบบควบคุมนั้นในปัจจุบันได้กลายเป็นอดีตไปแล้วการพยายามที่จะพึ่งพาอำนาจคนเพียงผู้เดียวคือความล้มเหลวของการเป็นผู้นำกุญแจสู่ความสำเร็จของการเป็นผู้นำคือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการโดยอาจเป็นการมีอำนาจต่อเพื่อนเพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งต่อหัวหน้างานความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย

1. การส่งสารกลยุทธ์แบบเรียบง่ายเข้าใจง่าย
2. การส่งเสริมและทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่นรวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น
4. ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ
5. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากการศึกษาองค์ประกอบการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและยอมรับความแตกต่างโดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังด้วยความเข้าใจไม่ใช้อำนาจบังคับแต่ใช้การโน้มน้าวการให้บริการและการเสริมพลังแก่ผู้อื่นเป็นหลักผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของทุกคนรวมทั้งรักษาดุลยภาพระหว่างสิทธิของคนส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อยอย่างมีความรับผิดชอบโปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอันส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเคารพไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสถานศึกษาประกอบด้วยตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ
2. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ
3. รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนและเข้าใจ
4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ
6. ใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง
7. แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร
8. ยอมรับความแตกต่างด้านความคิดความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น

9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน

10. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น

11. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

2. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสถึงความหมายของความยุติธรรมไว้ว่าคำว่ายุติธรรมนั้นเป็นคำที่แปลว่าการตกลงพิจารณาในทางที่ถูกต้องตามธรรมะแล้วธรรมะนี้ก็หมายความว่าสิ่งที่ควรที่จะปฏิบัตินำความเจริญแก่มวลมนุษย์ในการปฏิบัตินี้ก็จะต้องมีความเที่ยงตรงและปราศจากอคติซึ่งพูดกันมากว่าทุกคนที่จะปฏิบัติงานต้องปราศจากอคติอันนี้ก็ต้องเข้าใจเหมือนกันคำว่าอคตินี้แปลว่าอะไรอคติแปลว่าเป็นทางที่ไม่ควรไปอะก็หมายถึงไม่คติแปลว่าไปเป็นทางที่ไม่ควรไปดูจะเป็นในทางลบมากกว่าแต่ว่าก็ต้องลบในสิ่งที่ไม่ดีและก็ส่งเสริมในสิ่งที่ดีสิ่งที่ดีคือความยุติธรรมสิ่งที่ไม่ดีก็คืออคติอคตินี้จะต้องทราบว่ามีเหตุที่ทำให้ไปในทางที่ไม่ดีหลายอย่างถ้าชอบอะไรโดยไม่ได้พิจารณาก็ทำให้เกิดความยุติธรรมไม่ได้ ก็เป็นอคติอย่างหนึ่งถ้าไม่ชอบอะไรก็เป็นทางที่จะทำให้ความยุติธรรมเสียไปเพราะว่าถ้าเราตัดสินอะไรโดยที่ว่าเพราะว่าเรามีความชอบหรือชอบใจถูกใจมันก็ทำให้ความคิดของเราไม่เที่ยงตรงถ้าเราไม่ชอบอะไรก็ทำให้ไม่เที่ยงตรงเหมือนกันไม่ได้ไปตามกระบวนการของความยุติธรรมถ้าเรากลัวอะไรเช่นกลัวอิทธิพลหรือกลัวสิ่งใดก็ตามก็เป็นสิ่งที่จะทำให้เราไม่มีความยุติธรรมได้เราจึงต้องกล้าหาญต้องไม่มีความหวาดกลัวต่ออะไรเลยจะต้องสามารถที่จะปฏิบัติโดยไม่นึกถึงว่าถ้าเราพูดอย่างนี้ปฏิบัติอย่างนี้ก็จะเป็นภัยฉะนั้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะให้ไม่กลัวภัยนอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญก็จะต้องไม่ให้ความไม่รู้มาครอบงำเราจะต้องค้นคว้าให้ลึกซึ้งพิจารณาให้รอบคอบ (หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 178)

นงลักษณ์ วิรัชชัย, ศรีมาจ ณ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย (2551, น. 55) ได้วิจัยสำรวจสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของความยุติธรรม ประกอบด้วย

1. ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่ทุกคน

2. ฟังความรอบด้านเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ตัดสินใจโดยใช้เหตุและผลมากกว่าอารมณ์

4. เคารพสิทธิของผู้อื่นเสมอ

5. รู้สึกไม่สบายใจที่ต้องช่วยเหลือคนผิด

6. คอยเตือนคนรอบข้างให้เคารพสิทธิ์ของผู้อื่นเสมอ

สุธาสินี แม้นญาติ (2554, น. 55) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดของความยุติธรรมในการศึกษาและสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. ไม่เห็นผิดเป็นชอบ
2. ไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่โกรธเกลียดกลัวหรือหลง
3. เป็นผู้รักความยุติธรรม
4. กล้าหาญที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

หงษา วงค์จำปา (2560, น. 126) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นธรรมไม่ลำเอียงปราศจากอคติมีเหตุผลยึดความถูกต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับระเบียบแบบแผนประเพณีและบทบาทหน้าที่ตลอดจนกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 345) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมว่าเมื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นผู้นำต้องไม่ให้สิทธิพิเศษแก่ใครเป็นพิเศษแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมแต่ถ้ามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันผู้นำต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนและเหตุผลนั้นต้องอยู่บนค่านิยมทางศีลธรรม

Kalshoven (n.d., 2011, อ้างถึงในหงษา วงค์จำปา, 2560, น. 127) ได้พัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในงาน (Ethical Leadership at Work Questionnaire) ด้วยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของ Brown, et al.(2005), De Hough and Hartog (2008) ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้ทำให้สามารถสรุปคุณลักษณะทางด้านพฤติกรรมสำหรับภาวะผู้นำด้านจริยธรรมด้านความยุติธรรม (Fairness) หมายถึงการไม่แสดงความชอบพอบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษจะต้องปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความถูกต้องและเท่าเทียมกันความยุติธรรมโดยมากจะถือเป็นด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด

Gini and Green (2013, pp. 47-48) ได้นำเสนอคุณธรรมของผู้นำที่โดดเด่นด้านความยุติธรรม (Fairness) ว่าผู้นำที่มีความยุติธรรมประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการที่มีความยุติธรรมตลอดจนการจัดการอย่างเป็นธรรมผู้นำที่ตั้งมั่นและสนับสนุนความเสมอภาคเป็นธรรมการให้รางวัลและการลงโทษที่ยึดหลักความยุติธรรมผู้นำจะสามารถควบคุมความคิดเห็นของบุคคลและการตัดสินใจที่มีอคติได้มีความเต็มใจที่จะอธิบายเหตุผลของเขาในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

จากการศึกษาองค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรมดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการมีความยุติธรรมหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการบริหารและตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องเที่ยงตรงและเสมอภาคปราศจากอคติส่วนบุคคลไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยผู้บริหารใช้เหตุผลหลักกฎหมายระเบียบข้อบังคับและคุณค่าทางศีลธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านเคารพสิทธิของทุกฝ่ายและกล้าหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันหรือผลกระทบทั้งนี้การให้รางวัล

การลงโทษ และการจัดสรรโอกาสต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมในสถานศึกษาประกอบด้วยตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
2. ตัดสินใจโดยยึดเหตุผล หลักเกณฑ์ และข้อมูล มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว
3. ไม่ลำเอียงจากความรักความชอบความเกลียดหรือความกลัว
4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ
5. รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ
6. อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้
7. ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการให้รางวัลและการลงโทษ
8. ไม่สนับสนุนหรือช่วยเหลือการกระทำที่ผิดระเบียบหรือผิดจริยธรรม
9. กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันหรืออิทธิพล
10. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด
11. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมในสถานศึกษา
12. เป็นแบบอย่างด้านความยุติธรรมให้แก่ครูบุคลากรและผู้เรียน

3. ตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจความไว้ใจจะช่วยลดความไม่แน่นอนลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์การหรืออาจหมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์การเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน (หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 34

สุเทพ ปาลสาร (2560) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความน่าไว้วางใจประกอบด้วย 4องค์ประกอบได้แก่ความซื่อสัตย์ความซื่อตรงความจงรักภักดีและการรักษาสัญญา

หงษา วงค์จำปา (2560, น. 34-36) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้สรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความจริงใจมีความน่าเชื่อถือผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจงรักภักดีปกป้องต่อสถานศึกษาชุมชนสังคมและประเทศชาติตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดีและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนนำไปสู่การได้รับการยอมรับและเกิดความไว้วางใจประกอบด้วยสาระการวัด ดังนี้

1. มีความจริงใจมีความน่าเชื่อถือผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อผู้อื่น

2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจงรักภักดี

3. ปกป้องสถานศึกษาชุมชนสังคมและประเทศชาติ

4. ตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น

5. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้

6. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนนำไปสู่การได้รับการยอมรับและเกิดความไว้วางใจ

คำพร กองเตย (2560, น. 39) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยได้สรุปความไว้วางใจหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงความจงรักภักดีการให้เกียรติและเคารพตนเอง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ความซื่อตรง

2. ความจงรักภักดี

3. การให้เกียรติและเคารพตนเอง

วิภาวดี อินทร์ด้วง (2561) ได้ให้ความหมายคำว่าความไว้วางใจหมายถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการสำนึกต่อบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทพึ่งพาอาศัยกันมีความโปร่งใสเท่าเทียมกันผู้ประพฤติปฏิบัติคำนึงถึงค่านิยมความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคมมีการประเมินตนเองอยู่เสมอเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์รักษาสัญญาและมีความจงรักภักดีปกป้องต่อสถานศึกษาชุมชนสังคมและประเทศชาติ

Catian (n.d., 2008, อ้างถึงใน คำพร กองเตย, 2560) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าต้องมีความไว้วางใจ คือ

1. มีความซื่อตรงได้แก่รู้และเข้าใจในสิ่งที่เชื่อและรู้ว่าความหมายที่ต้องการคืออะไรมีความมั่นคงไม่แปรเปลี่ยนรู้ว่าหลักการไหนที่จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวการเป็นตัวของตัวเองและมีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี

2. ต้องเป็นคนรักษาสัญญาได้แก่สามารถทนต่อสิ่งยั่วยุจากคนอื่นที่จะทำให้ผิดสัญญาและไม่ทิ้งหลักการของตนเพียงเพราะนึกผลประโยชน์ที่จะได้

Wayne State College (n.d., 2008, อ้างถึงใน วิภาวดี อินทร์ด้วง, 2561, น. 33) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจนั่นคือการแสดงออกถึง

1. มีความซื่อตรง

2. มีความอดทน

3. มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง

4. เป็นผู้ที่ให้เกียรติและเคารพตนเอง

Ponnu and tennakoon (n.d., 2009, อ้างถึงใน วิภาวดี อินทร์ด้วง (2561, น. 32) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกันระหว่างการพูดและการปฏิบัติของผู้นำดังนั้นจึงจะได้รับความไว้วางใจโดยเพื่อนร่วมงานพฤติกรรมของผู้มีภาวะเชิงจริยธรรมจะมีผลดีต่อความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อองค์การและความเชื่อถือในตัวผู้นำดังนั้นผู้นำเชิงจริยธรรมดังกล่าวจะต้องแสดงออกให้ได้

Mowbray (n.d., 2009, อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 37) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องมีความไว้วางใจ ได้แก่

1. มีความซื่อสัตย์
2. เป็นผู้สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงไปตรงมา
3. จะเป็นผู้มีความซื่อตรง
4. เป็นผู้รักษาสัญญา

จากการศึกษาองค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสร้างความไว้วางใจหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ซื่อตรงและจริงใจมีความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำรักษาสัญญายึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและองค์กรโดยผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบมีเหตุผลให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปกป้องสถานศึกษาและส่วนรวม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือยอมรับและพร้อมร่วมมือในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มั่นคงและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน
2. รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ
3. แสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร
4. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
5. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม
6. แสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา
7. คำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ
8. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ
9. ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4. ตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุหลักความรับผิดชอบได้แก่การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อ

สังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดย สมศ. ได้พัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ. มาตรฐานที่ 10 ไว้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการจัดการมี 4 ตัวบ่งชี้โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 คือผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานโดยมีเกณฑ์การพิจารณาคือผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564, น. 26)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ด้านความรับผิดชอบคือมุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียรพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น. 42) อธิบายถึงตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรมด้านความรับผิดชอบดังนี้ความรับผิดชอบหมายถึงความรับผิดชอบหมายรวมถึงความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองสังคมและประเทศชาติคุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนดการเสียสละกำลังกายกำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมความจงรักภักดีต่อชาติศาสนาพระมหากษัตริย์การรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองครอบครัวสังคมและประเทศชาติพร้อมที่จะยอมรับผลการกระทำของตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2553) กำหนดในหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงาน ก.ค.ศ. กระทรวงศึกษาธิการ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.4/ว 17 ลงวันที่ 30 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะได้กำหนดให้มีการประเมินด้านวินัยคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานบริหารสถานศึกษาทุกวิทยฐานะโดยในด้านความรับผิดชอบไว้ดังนี้ความรับผิดชอบในวิชาชีพประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การเอาใจใส่ถ่ายความรู้หรือส่งเสริมการแสวงหาความรู้โดยไม่บิดเบือนปิดบัง หวังสิ่งตอบแทนหมายถึงการมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการเอาใจใส่ถ่ายทอดความรู้หรือส่งเสริมการแสวงหาความรู้โดยไม่บิดเบือนปิดบังหวังสิ่งตอบแทนและเกิดผลดีต่องานในหน้าที่

2. การเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้เรียนและผู้รับบริการเต็มความสามารถตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอเทาเทียมกันหมายถึงการมีพฤติกรรมโครงการกิจกรรมที่แสดงถึงการเอาใจใสช่วยเหลือผุ้เรียนและผู้รับบริการเต็มความสามารถตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน

3. การศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่นวัตกรรมในการพัฒนางานในหน้าที่หมายถึงการศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ นวัตกรรมในการพัฒนางานในหน้าที่จนสำเร็จและเป็นตัวอย่างได้

4. การประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพหมายถึงการประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

5. การมีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือหรือใหความร่วมมือแก่ส่วนรวมอย่างทุ่มเทและเสียสละจนสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

นภดล เจนอักษร (2553, น. 11-39) ได้นำเสนอการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านความรับผิดชอบว่าคือการทำงานตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรการตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

กระทรวงศึกษาธิการ (2564) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นโดยมีการประเมินจากองค์ประกอบการครองตนครองคนครองงานโดยในส่วนของความรับผิดชอบนั้นอยู่ในเกณฑ์การครองงานมีรายละเอียดตามเกณฑ์ประเมินดังนี้การครองงานหมายถึงประพฤติปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่สม่ำเสมอเต็มใจมีจิตมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบจนมีผลงานปรากฏที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการประชาชนมากกว่าผู้อื่นอย่างเด่นชัดมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีโดยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ประกอบด้วย

1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
2. มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จ
3. สนใจและเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบ
4. ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความรับผิดชอบหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความตระหนักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจของตนอย่างเต็มความสามารถมีความมุ่งมั่นอุทิศตนและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตนทั้งต่อตนเองผู้เรียนบุคลากรสังคมและประเทศชาติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลจรรยาบรรณวิชาชีพความโปร่งใสความเสียสละและการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมพร้อมทั้งกล้ายอมรับผลของการกระทำและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนประกอบด้วยตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง
2. มีความมุ่งมั่นอดทนและอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
3. ตระหนักในสิทธิหน้าที่และบทบาทของตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา
4. ยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและความถูกต้องในการบริหารงาน
5. กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเองโดยไม่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
6. ใส่ใจและรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม
8. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร
9. มีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
10. ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
11. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง

จากการศึกษาตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปตัวชี้วัดโดยรวมเพื่อนำไปศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ และมี 43 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น มี 11 ตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรม มี 12 ตัวชี้วัด 3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ มี 9 ตัวชี้วัด และ 4) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบ มี 11 ตัวชี้วัด แสดงดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการศึกษาตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม

องค์ประกอบ	นิยามความหมาย	ตัวชี้วัด
การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและยอมรับความแตกต่างโดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังด้วยความเข้าใจไม่ใช้อำนาจบังคับแต่ใช้การโน้มน้าวการให้บริการและการเสริมพลังแก่ผู้อื่นเป็นหลักผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของทุกคนรวมทั้งรักษาดุลยภาพระหว่างสิทธิของคนส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อยอย่างมีความรับผิดชอบโปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอันส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเคารพไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสถานศึกษา	1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ 2. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ 3. รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนและเข้าใจ 4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ 6. ใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง 7. แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร 8. ยอมรับความแตกต่างด้านความคิดความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น 9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน 10. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น 11. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามความหมาย	ตัวชี้วัด
การมีความยุติธรรม	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการบริหารและตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องเที่ยงตรงและเสมอภาคปราศจากอคติส่วนบุคคลไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยผู้บริหารใช้เหตุผลหลักกฎหมายระเบียบข้อบังคับและคุณค่าทางศีลธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านเคารพสิทธิของทุกฝ่ายและกล้าหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันหรือผลกระทบทั้งนี้การให้รางวัลการลงโทษและการจัดสรรโอกาสต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมในสถานศึกษา	1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ 2. ตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว 3. ไม่ลำเอียงจากความรักความชอบความเกลียดหรือความกลัว 4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ 5. รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ 6. อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้ 7. ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการให้รางวัลและการลงโทษ 8. ไม่สนับสนุนหรือช่วยเหลือการกระทำที่ผิดระเบียบหรือผิดจริยธรรม 9. กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันหรืออิทธิพล 10. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด 11. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมในสถานศึกษา 12. เป็นแบบอย่างด้านความยุติธรรมให้แก่ครูบุคลากรและผู้เรียน

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามความหมาย	ตัวชี้วัด
การสร้างความไว้วางใจ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และจริงใจ มีความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำรักษาสัญญายึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและองค์กรโดยผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบมีเหตุผลให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปกป้องสถานศึกษาและส่วนรวม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือยอมรับและพร้อมร่วมมือในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มั่นคงและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา	1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน 2. รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ 3. แสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร 4. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 5. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม 6. แสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา 7. คำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ 8. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ 9. ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา
การมีความรับผิดชอบ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความตระหนักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจของตนอย่างเต็มความสามารถมีความมุ่งมั่น	1. ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง 2. มีความมุ่งมั่นอดทนและอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามความหมาย	ตัวชี้วัด
	อุทิศตนและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตนทั้งต่อตนเองผู้เรียนบุคลากรสังคมและประเทศชาติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลจรรยาบรรณวิชาชีพความโปร่งใสความเสียสละและการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมพร้อมทั้งกล้ายอมรับผลของการกระทำและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	3. ตระหนักในสิทธิหน้าที่และบทบาทของตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา 4. ยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความถูกต้องในการบริหารงาน 5. กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเองโดยไม่หลีกเลี่ยงความรับผิด 6. ใส่ใจและรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 7. ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม 8. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร 9. มีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 10. ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 11. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาความต้องการจำเป็นเป็นวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางต่อไปได้และมีโอกาสเกิดเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวังนอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสมเป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

ตามทัศนะของนักการศึกษามีหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยรวบรวมจากผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

สุพักตร์ พิบูลย์ (2550, น. 6) กล่าวว่าความต้องการจำเป็นคือเงื่อนไขสภาพความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Actual Condition) กับสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่ต้องการ (Desired Condition) เป็นสภาพที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือดำเนินการแก้ไขประเด็นใดเรื่องใดหรือรายการใดเกิดสภาพความไม่สอดคล้องในระดับมากกว่าก็ถือเป็นรายการความต้องการจำเป็นในระดับเร่งด้วย

สุวิมล ว่องวานิช (2562, น. 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่าความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ (Expected or Desired Outcome) กับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current Outcome) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

Witkin and Altschuld (n.d., 1995, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2562, น. 15) ให้ความหมายว่าสภาพหรือความต้องการทุก ๆ สิ่งที่คนต้องการอย่างเพียงพอที่ควรจะได้รับตามเวลาที่มีความต้องการจำเป็นในสิ่งนั้น

Stufflebeam, et al. (n.d., 2002, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2562, น. 15) ให้ความหมายว่าสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) ที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองของความแตกต่าง (Discrepancy View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือ ได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน และทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (Diagnostic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสิ่งที่บุคคลให้พิจารณาแล้วมีความบกพร่องหรือขาดหายไป (Deficiency or Absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหาย (Harmful) ต่อหน่วยงาน

Guba and Lincoln (n.d., 1982, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2562, น. 38) นิยามว่า ความต้องการจำเป็นเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริงและจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะอยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์อันตรายหรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

จากความหมายของความต้องการจำเป็นผู้วิจัยสรุปได้ว่าความต้องการจำเป็นหมายถึงความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังซึ่งช่องว่างดังกล่าวคือปัญหาหรือความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นต้องได้รับการแก้ไขหากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้อยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์อันตรายหรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

2.4.2 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2562, น. 277-279) การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็นจากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดและมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีจำกัดในปัจจุบันการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิคการจัดลำดับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ที่มีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ทั้งนี้ในการประเมินความต้องการจำเป็นกลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นกลุ่มวิธีที่นิยมใช้มากมีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่างซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (I= Importance) ของข้อความนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิผล (D= Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What is” โดยสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores

$$MDF = I - D \tag{2-1}$$

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้

$$PNI = (I - D) \times I \qquad (2\text{-}2)$$

3. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D \qquad (2\text{-}3)$$

4. การวิเคราะห์แมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาโดยการแบ่งตารางเป็น 4 ช่องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวังและสภาพที่เกิดขึ้นจริงจุดที่ใช้แบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงต่ำที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมเป็นจุดตัด (Cut off Score)

จากการวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 แบบนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ แบบที่ 3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหาร ด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้กำหนดแนวทางคือกระบวนการและวิธีดำเนินการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยการใช้คู่มือในการพัฒนา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคู่มือ ดังนี้

2.5.1 ความหมายของคู่มือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ. ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่าสมุดหรือหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบตำราเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแนะนำวิธีการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่าคู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบโดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำกำหนด

มาเรียม นิลพันธุ์ (2555, น.8) ได้ให้ความหมายของคู่มือ (Handbook หรือ Manual) หมายถึงเอกสารที่รวบรวมเนื้อหาทั้งทฤษฎีและแบบฝึกปฏิบัติเพื่อใช้ประกอบหรืออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมีรายละเอียดและแนะนำวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเป็นการให้คำอธิบายและเฉลยปัญหาหรือข้อสงสัยเพื่อให้ได้ความรู้และคำตอบอย่างรวดเร็วด้วยตนเองนิยมจัดทำเป็นรูปเล่มทำให้สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้มากขึ้นและมักจะมีภาพประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจและเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง (2559, น.154) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่าเอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้คนมีภาพประกอบและแผนภูมิต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอำนวยความสะดวกเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองอย่างถูกต้อง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าคู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวัตถุประสงค์หรือเพื่อแนะนำวิธีใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยจัดทำเป็นข้อความรู้ประกอบการอธิบายตำราโดยมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้ที่ครอบคลุมเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจสามารถปฏิบัติตามแนวทางวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง

2.5.2 คุณลักษณะของคู่มือที่ดี

สมจิตร ลิขิตสถาพร (2551, น. 12) ได้กล่าวถึงลักษณะคู่มือที่ดี ดังนี้

1. ง่ายที่สุดหากเราสามารถเขียนคู่มือขึ้นมาโดยที่คนอ่านหนังสือไม่ออกก็ยังสามารถทำตามรูปที่เราเขียนขึ้นมาได้นั้นคือตัวอย่างของคู่มือที่ดีและง่ายเพราะสิ่งที่เราจะทำก็คือถ่ายทอดความรู้เบื้องต้นของเราไปสู่ผู้อื่นต้องการสื่อสารง่ายที่สุดเราจะเลิกใช้เทคนิคต่าง ๆ ได้

2. เขียนขึ้นมาจากต้นแบบที่ดีก่อนที่เราจะลงมือเขียนคู่มือต้องสำรวจดูก่อนว่างานของเรานั้นเป็นต้นแบบที่ดีมีมาตรฐานหรือไม่หากงานบางอย่างยังไม่ใช่วิธีการที่ดีเราเขียนคู่มือออกมาเท่ากับเป็นการลอกแบบที่ไม่ดีไปสู่ผู้อื่นเช่นกัน

3. ได้รับการทดลองใช้ก่อนที่จะนำคู่มือไปอบรมถ่ายทอดให้ใครเราควรที่จะมีการทดลองใช้

4. แก้ไขปรับปรุงเมื่อเราทดลองใช้พบปัญหาที่ใช้ไม่ได้ผลเราก็ต้องมีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อทำให้คู่มือของเราเป็นคู่มือที่ดีที่สุด

5. แยกหมวดหมู่ของเรื่องได้ดีปัญหาของการเขียนคู่มือที่จะเกิดขึ้นเสมอคือการปะปนกับเนื้อหากระโดดไปกระโดดมา

6. มีการ Up-Date จะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังนั้นคู่มือของเราจะต้องมีการเพิ่มเติมให้ทันเวลาและปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ

7. มีการเปรียบเทียบที่ถูกที่ผิดยกตัวอย่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นควรเปรียบการกระทำที่ถูกต้องกับการกระทำที่ผิดเอาไว้เสมอจะเป็นคู่มือที่ดี

8. มีแบบฟอร์มควบคุมงานเมื่อคุณมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานในคู่มือแล้วควรมีการออกแบบฟอร์มเพื่อตรวจสอบควบคุมการทำงานที่ถูกต้องด้วยเช่นเดียวกัน

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 23-24) กล่าวไว้ว่าคู่มือที่ดีจะต้องมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ และประกอบด้วยสิ่ง ต่อไปนี้

1. ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใครใครเป็นผู้ใช้

2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง

3. ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไรผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไร

4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัวการเตรียมเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามคู่มือแนะนำ

6. ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งควรมีคุณสมบัติประกอบด้วย

6.1 ความถูกต้องของเนื้อหาสาระที่จะสอนควรมีความถูกต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ

6.2 ความเพียงพอใช้ข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ

6.3 ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอนขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและประหยัด

6.4 ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ภาษาที่ใช้จะต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกันกับผู้เขียนไม่มีความคลุมเครือหรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิดและภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจได้ง่ายหากสิ่งใดมีความหมายยากและซับซ้อนควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบเช่นการใช้ภาพประกอบการใช้ตารางการใช้การเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยการยกตัวอย่าง เป็นต้น

วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16) กล่าวว่าลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจเมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญควรแสดงแผนภาพแผนภูมิแผนผังเพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่ายและรูปแบบของคู่มือควรจะมีรูปแบบที่น่าสนใจสวยงามน่าอ่านและทนทานต่อการใช้งาน

สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ด้านรูปแบบมีขนาดรูปเล่มเหมาะสมตัวอักษรอ่านง่ายชัดเจนรูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหาและการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน

2. ด้านเนื้อหาวัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจนเหมาะสมระบุขอบข่ายเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจนเข้าใจง่ายเนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น

3. ด้านการนำไปใช้กำหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจนกำหนดกิจกรรมเนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของคู่มือที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่าคุณลักษณะของคู่มือที่ดีจะต้องมีขอบข่ายแนวการเขียนเนื้อหาวิชาที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของกิจกรรมสามารถใช้ในการปฏิบัติได้จริงมีจุดมุ่งหมายที่ต่อเนื่องคำตอบที่ได้มีข้อความรู้เกี่ยวกับการศึกษาคู่มือให้ความกระจ่างเด่นชัดสามารถดำเนินตามแนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้เป็นการปฏิบัติและได้ผลซึ่งผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณภาพ

2.5.3 องค์ประกอบของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปอธิบายถึงองค์ประกอบของคู่มือได้ว่าใคร? (Who) ต้องทำอะไร? (What ทำที่ไหน? (Where) ทำเมื่อไร? (When) และทำไม? (Why)

รวมถึงสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของคู่มือในการปฏิบัติงานหรือคู่มือการเรียนการสอนที่ดีซึ่งมีนักวิชาการด้านการจัดทำคู่มือได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือไว้ ดังนี้

พิมพิไล ถือธรรม (2550, น. 61) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือที่ดีนั้นตองประกอบด้วยคำชี้แจงการใช้คู่มือมีเนื้อหาสาระและคำอธิบายวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติการการเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุสื่ออุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เข้าใจง่ายควรมีคำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาการป้องกันที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้นำคู่มือไปปฏิบัติได้ถูกต้องตลอดจนควรมีคำแนะนำแหล่งความรู้อ้างอิงที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาค้นคว้า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33) ได้เขียนถึงองค์ประกอบของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8 ส่วน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเรื่องนี้ขึ้นมา

2. ขอบเขต (Scope) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงขอบเขตของกระบวนการในคู่มือว่าครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนใด? ถึงขั้นตอนใด? หน่วยงานใด? กับใคร? ที่ใด? และเมื่อใด?

3. คำจำกัดความ (Definition) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงคำศัพท์เฉพาะซึ่งอาจเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษหรือคำย่อที่กล่าวถึงภายใต้ระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัตินั้น ๆ โดยมักจะเรียงจากผู้มีอำนาจหรือตำแหน่งสูงสุดลงมา

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นการอธิบายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดว่า ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อใด? โดยสามารถจัดทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่การใช้ข้อความอธิบายหรือการใช้ตารางอธิบายหรือการใช้แผนภูมิหรือการใช้ Flow Chart

6. เอกสารอ้างอิง (Reference Document) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงเอกสารอื่นใดที่ต้องใช้ประกอบคู่กันหรืออ้างอิงถึงกันเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ สมบูรณ์ได้แก่ระเบียบปฏิบัติเรื่องอื่นพระราชบัญญัติกฎหมายกฎระเบียบหรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

7. แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ แบบฟอร์มที่ใช้ระบุรายชื่อแบบฟอร์มที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการตามคู่มือที่แสดงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ โดยขอให้แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มไว้ในภาคผนวก

8. เอกสารบันทึก (Record) เป็นการชี้แจงให้ผู้อ่านทราบว่าบันทึกใดบ้างที่ต้องจัดเก็บเพื่อเป็นข้อมูลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุถึงผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บที่ระยะเวลาและวิธีการจัดเก็บ

พัชรพร สันติวิจิตรกุล (2553, น. 36) ศึกษาองค์ประกอบของคู่มือสรุปได้ว่าในการจัดทำคู่มือจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือวิธีการใช้คู่มือหรือคำแนะนำในการใช้คู่มือเนื้อหาสาระคำชี้แจงเกี่ยวกับการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การจัดกิจกรรมแหล่งข้อมูลอ้างอิงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้คู่มือให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและแบบฝึกหัดหรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้การฝึกฝนเพื่อประโยชน์ในการช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายทั้งยังช่วยให้การประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลาและบุคลากรตลอดจนผลงานมีคุณภาพตามเป้าหมาย

นันท์มนัส รอดทัศนา (2554, น. 52) กล่าวว่าองค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ซึ่งได้แบ่งออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้

1. ส่วนของคำชี้แจง
2. ส่วนของเนื้อหาสาระ
3. ส่วนของกิจกรรมขั้นตอนวิธีการและเวลาดำเนินการ
4. ส่วนของสถานที่วัสดุอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ
5. ส่วนข้อเสนอแนะ
6. ส่วนของการวัดผลและประเมินผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลักได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหาและ 5) การวัดและประเมินผล

2.6 แนวคิดการพัฒนา 70: 20: 10

กรอบแนวคิดการพัฒนา 70: 20: 10 เป็นโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งคำว่า 70: 20: 10 ถูกบัญญัติโดย Robert Eichinger and Michael Lombardo (Lombardo and Eichinger, 1996) โดยเสนอว่าการเรียนรู้ของผู้นำเกิดขึ้นจาก 3 แหล่งหลักได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (70%) การเรียนรู้จากความสัมพันธ์กับผู้อื่น (20%) และการเรียนรู้จากการศึกษาในระบบ (10%) โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่ของการพัฒนาผู้นำเกิดขึ้นนอกห้องเรียนและมีรากฐานจากประสบการณ์ตรงในโลกแห่งความเป็นจริงกรอบแนวคิดนี้ไม่ใช่สูตรตายตัวแต่เป็นแนวทางในการจัดสรรและออกแบบประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเติบโตของผู้นำทั้งด้านทักษะความคิดและพฤติกรรมอย่างสมดุล

พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 168-182) การเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCal, Rober W. Echinger, and Michael M, Lombardo จาก Center for Creative Leader Ship เพื่อพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบทการทำงานจึงมากกว่าบริบทในห้องเรียนโดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้คือการผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70: 20: 10 อย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทางดังปรากฏหลักการจัดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญโดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้ 70% เรียนรู้จากการทำงาน 20% เรียนรู้จากผู้อื่น 10% เรียนรู้จากห้องเรียน

70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริงการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากการทำงานโดยอาจเป็นการทำงานประจำ (Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริงซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลงซึ่ง Galely Horton and Wtona (2015, อ้างถึงใน พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 169) ได้ระบุว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของความรู้และทักษะได้รับการเรียนรู้จากงานในขณะที่ Jennings and Wargnier (2014), Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองเช่นการบริหารโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงการประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ ๆ กับสถานการณ์จริงเป็นต้นในภาพรวมแล้วการเรียนรู้แบบนี้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำงานให้ได้ประสบการณ์ตรงประสบการณ์จริงและประสบการณ์แบบเรียลไทม์ที่ต้องการสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริงซึ่ง DuBrin (2007, อ้างถึงใน พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 169-170) ได้ระบุไว้ว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำเพราะถ้าปราศจากประสบการณ์แล้วความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้ในทันทีโดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experiences) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source of Experiences) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Boad Experiences) และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experiences)

สรุปได้ว่า สัดสวน 70 เปอร์เซ็นต์นี้คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายยิ่งมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหนก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้นโดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือการมอบหมายงานการหมุนเวียนงานการเรียนรู้จากฝึกปฏิบัติจริงเป็นต้นเพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาในตำร่าเพียงเท่านั้นแต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใด ๆ

20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่นการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดีซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมการเป็นพี่เลี้ยงการสอนงานการเรียนรู้จากผู้อื่นการเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่ายซึ่ง Horton and Wrona (2015) ระบุไว้ว่า 20 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการสอนงานของพี่เลี้ยงหรือผู้นำในขณะที่ Jennings and Wargnier (2014), Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 20 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่นเช่นการสอนงานโดยหัวหน้างานการได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่นการเป็นพี่เลี้ยงเป็นต้นอาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นการพัฒนาจากเพื่อนร่วมงานคนทำงานและเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง (พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 171)

สรุปได้ว่าสัดส่วน 20 เปอร์เซ็นต์นี้คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ ที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำรุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเองซึ่งผู้นำจะได้รับทราบมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกลมองเห็นอะไรชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถเตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจโดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือการโค้ชชิ่งการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจากการเรียนรู้จากห้องเรียนไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นการศึกษาการฝึกอบรมหรือการสัมมนาซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015, อ้างถึงใน พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 171) ระบุไว้ว่า 10 เปอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการเรียนในห้องเรียนหรือการจัดฝึกอบรมในขณะที่ Jennings and Wargnier (2014), Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 10 เปอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนดเช่นการเข้าฝึกอบรมการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเป็นต้นโดยในภาพรวมเน้นการเรียนอย่างเป็นทางการนั่นเองสรุปได้ว่าสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์นี้คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีหลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบและเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุดให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมดโดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือการเรียนหลักสูตรในสถานศึกษาการฝึกอบรมการเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์เป็นต้นแต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัวเช่นถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เปอร์เซ็นต์ที่เรียนรู้จากการทำงาน

ไปแล้วแต่ปรากฏว่ายังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงานผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าต้องแก้ไขการทำงานอย่างไรหรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำแต่การเรียนแค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์จะเข้ามาเติมเต็มการพัฒนาให้ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติส่งผลให้การเรียนแบบสัดสวน 10 เปอร์เซ็นต์ก็ยังเป็นเรื่องจำเป็นที่ขาดไม่ได้อยู่ดีหรืออาจสรุปได้ว่าทุกสัดส่วนล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้นความสำคัญและคุณค่าของอัตราส่วน 70: 20: 10 ได้หลายกรอบการเรียนรู้แบบเดิมที่ไม่จำกัดการเรียนรู้ไว้แค่ในห้องเรียนและตามโครงสร้างเนื้อหาหลักของหลักสูตรเท่านั้นหากแต่ได้ขยายผลไปสู่การใช้ประโยชน์จากสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training-OJT) และการเรียนรู้ผ่านสังคมรอบข้างเพื่อปรับปรุงและขยายผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบเดิมให้ไปสู่สถานที่ทำงานดังนั้นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 คือการเน้นการใช้ประสบการณ์ (Experience) ด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนห้องเรียนเสมือนและนอกห้องเรียนให้ผู้นำได้เรียนรู้จากประสบการณ์นอกเหนือจากเนื้อหาในหลักสูตรที่กำหนดไว้และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นโดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการนำของผู้นำโดยไม่ส่งผลกระทบต่องานที่ทำซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริงที่ใช้ความเป็นผู้นำจริงนั่นเอง

Cindy McCauley เป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิด 70: 20: 10 Model for Learning and Development ซึ่งกลายเป็นกรอบแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรทั่วโลกได้กล่าวใน หนังสือ Center for Creative Leadership (2025, pp. 3-5) โดยระบุว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงของผู้นำส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์จริงไม่ใช่แค่ในห้องเรียนและได้สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการผสมผสานของประสบการณ์การเรียนรู้จากผู้อื่นและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอย่างเหมาะสมหลักการ 70: 20: 10 สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการออกแบบและวางแผนการเรียนรู้ในองค์กรโดยเน้นสัดส่วนของแหล่งการเรียนรู้ดังนี้

70% จากประสบการณ์การทำงานจริง (Challenging Experiences) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) ได้จากการรับผิดชอบงานที่ท้าทายการทำโครงการใหม่การบริหารทีมงานการตัดสินใจในสถานการณ์จริงการรับมือกับความล้มเหลวประสบการณ์เหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุดเพราะทำให้ผู้เรียนต้องใช้ทักษะในบริบทจริงและสะท้อนกลับเพื่อนำไปสู่การเติบโต

20% จากความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Developmental Relationships) การเรียนรู้ผ่านคนรอบตัว (Learning from Others) การมีผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) การได้รับคำแนะนำหรือโค้ชชิ่งจากหัวหน้าการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมการได้รับฟีดแบ็กที่สร้างสรรค์ องค์ประกอบนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้รับมุมมองใหม่เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตนและพัฒนาได้เร็วขึ้นจากการสะท้อนร่วมกับผู้อื่น

10% จากการฝึกอบรมและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Coursework) การเรียนรู้อย่างมีโครงสร้าง (Structured Learning) การเข้าอบรมสัมมนาการเรียนในห้องเรียนออนไลน์การอ่านตำราบทความวิชาการการศึกษาหลักสูตรเฉพาะทางแม้จะมีสัดส่วนเพียง 10% แต่การเรียนรู้ในรูปแบบนี้ก็เป็นพื้นฐานทางทฤษฎีที่สำคัญซึ่งช่วยเสริมความเข้าใจให้ลึกซึ้งขึ้น

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพควรอาศัยประสบการณ์ตรงเป็นหลักเสริมด้วยการปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนด้วยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รอบด้านและยั่งยืน

2.7 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2.7.1 บริบททั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ ก) ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 36 ข) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติมและกฎหมายอื่น ค) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว 3) ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา 5) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัด

การศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 9) ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 10) ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.7.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรแห่งนวัตกรรมน้อมนำพระบรมราโชบายสู่เป้าหมายคุณภาพอย่างยั่งยืน

2.7.1.2 พันธกิจ (Mission)

1) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่

3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

4) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล

5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6) พัฒนาผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะมีสมรรถนะด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

7) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

8) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และนวัตกรรมทางการศึกษา

2.7.1.2 ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 “MKM2” ดังนี้

M = Moral มีคุณธรรม

K = Knowledge เลิศล้ำความรู้

M = Modern รู้ทันเหตุการณ์

2 = H@S (Happy and Success) คนสำราญงานสำเร็จ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการการศึกษาของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ 5 อำเภอ จำนวน 221 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ข้อมูลโรงเรียนจำแนกรายอำเภอและขนาดสถานศึกษา

ที่	อำเภอ	ขนาดโรงเรียน				รวม
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ	
1	วาปีปทุม	52	17	1	1	71
2	พยัคฆภูมิพิสัย	39	15	1	-	55
3	นาเชือก	36	7	-	-	43
4	นาดูน	23	6	-	-	29
5	ยางสีสุราช	14	9	-	-	23
รวมทั้งสิ้น		164	54	-	-	-

ตารางที่ 2.4 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน
1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	179
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	8
3. ข้าราชการครู	1,146
4. พนักงานราชการ	78
5. ลูกจ้างประจำ	34
6. ลูกจ้างชั่วคราว (ครู)	16
7. ลูกจ้างชั่วคราว (นักการภารโรง)	219
รวม	1,680

2.7.2 บริบทที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้ดำเนินการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาโดยมุ่งเน้นความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของสังคมต่อระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องพัฒนาการดำเนินงานให้ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นสำคัญจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ประจำปี พ.ศ. 2567 พบว่ามีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มีผลการประเมินร้อยละ 97.19 อยู่ในระดับความโปร่งใสผ่านดีเยี่ยมซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จในการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับหน่วยงานแต่อย่างไรก็ตามผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นเพียงตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ในระดับองค์กรมิได้สะท้อนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปฏิบัติการอย่างชัดเจนโดยเฉพาะในมิติของพฤติกรรมผู้นำการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ยั่งยืนในสถานศึกษาในขณะเดียวกันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2, (2567) ได้ดำเนินโครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21 พัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีและมีจิตสำนึกความเป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระยุคลบาทรวมทั้งพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

จันทร์พิรุณ มหาหิงค์ (2566, น. 63) ทำการวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามสถิติที่ใช้ใน

การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ด้านความยุติธรรมด้านความไว้วางใจด้านความเคารพนับถือด้านความเป็นพลเมืองและด้านความรับผิดชอบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แตกต่างกันและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สิรภัทร บุณยศิวาพงศ์ และสกนธ์ชัย ชะนูนันท์ (2567, น. 244-255) ทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 291 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 คน และครู จำนวน 266 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่าผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความเคารพและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความยุติธรรมผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรมและความเป็นผู้นำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครบทั้ง 6 ด้าน มีการบริหารงานอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัญญาและการตัดสินใจอย่างเป็นกลางกระจายงานและกำหนดขอบข่ายงานอย่างชัดเจนปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีรวมถึงการให้การยอมรับผู้อื่น

ประพาพร คิอินธิ และคณะ (2567, น. 77-90) ทำการวิจัยการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 14 แหล่งและขั้นตอนที่ 2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

แบบสังเคราะห์องค์ประกอบโดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 42.86 ขึ้นไปและแบบสอบถามมาตรประเมินค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรมความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบความไว้วางใจความน่าเคารพโดยภาพรวมองค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คณิน เทียมทัน, และสรรฤดี ดีปู่ (2567, น. 272-288) ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่การแจกแจงความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ความรับผิดชอบรองลงมาได้แก่ความซื่อสัตย์ความเคารพนับถือความยุติธรรมและความไว้วางใจตามลำดับ 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรองลงมาได้แก่การติดต่อสื่อสารโครงสร้างขององค์การ เทคนิควิทยาการที่ใช้ในองค์การและแรงจูงใจตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูงโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .855

สมฤทัย วงศ์สุข, อำนาจ ชนะวงศ์, และจิราพร วิชระโภชน์. (2567, น. 869-878) ทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมจำนวน 302 คน ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมากความต้องการจำเป็นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) เท่ากับ 0.1300 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านความรับผิดชอบมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุดรองลงมาได้แก่ด้านความยุติธรรมด้านความเคารพด้านความซื่อสัตย์และด้านความไว้วางใจตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งหมด 15 แนวทางได้แก่ด้านความรับผิดชอบ จำนวน 3 แนวทางด้านความซื่อสัตย์ จำนวน 3 แนวทางด้านความไว้วางใจ จำนวน 3 แนวทางด้านความยุติธรรม จำนวน 3 แนวทางด้านความเคารพจำนวน 3 แนวทางผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

เบญญาภา ปันทะรสและธารารัตน์ มาลัยเถาว์ (2568, น. 218-235) ทำการวิจัยสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาอำเภอแม่จันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาอำเภอแม่จันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูลได้แก่ครูผู้สอน จำนวน 201 คน โดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความน่าเคารพรองลงมาคือด้านความซื่อสัตย์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านความรับผิดชอบตามด้วยด้านความไว้วางใจและด้านความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมพบว่ามีความแตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความไว้วางใจมีความแตกต่างกันและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าด้านความไว้วางใจมีความแตกต่างกัน 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดหลักความยุติธรรมและความโปร่งใสใช้เหตุผลในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมควรบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความรับผิดชอบมีวินัยและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ควรสร้างความไว้วางใจด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นธรรมให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียม รวมถึงให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นธรรม

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

DuBrin (n.d., 2010, pp. 170-172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม 5 ด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในงานวิจัยเรื่อง Principles of Leadership ไว้ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือยึดมั่นในศีลธรรม (Be Honest and Trustworthy Have Integrity in Dealing with Others) 2) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Pay Attention to All Stakeholders) 3) สร้างชุมชน (Build Community) 4) เคารพให้เกียรติผู้อื่น (Respect the Individual) 5) เอาชนะด้วยความนุ่มนวล (Accomplish Silent Victories)

Katarina Bogdan and Metka (n.d., 2010, อ้างถึงใน ปณิตา แก้วกระจ่าง และคณะ, 2563, น. 112) ได้วิจัยเรื่อง Ethical Leadership ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของการเป็นผู้นำทางจริยธรรมว่าผู้นำทางจริยธรรมความคิดเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียที่จะตามมาของการตัดสินใจที่พวกเขาสร้างขึ้นในองค์กรทั้งความถ่อมตนความกังวลในสิ่งที่ดีกว่ามุ่งมั่นเพื่อความเป็นธรรมรับผิดชอบและความเคารพในตัวบุคคลผู้นำทางจริยธรรมจะสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมไว้สูงมากรวมถึงมีอิทธิพลต่อคุณค่าทางจริยธรรมขององค์กรตลอดทั้งพฤติกรรมของพวกเขาเองผู้นำต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามและแสดงให้เห็นถึงขอบเขของพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติในองค์กรซึ่งทำให้พวกเขาถูกมองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ไว้ใจได้กล้าหาญและแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ซึ่งการเป็นผู้นำให้มากยิ่งขึ้นนั้นจะต้องทำอย่างที่พูดโดยการแปลค่าของคำพูดให้เป็นการกระทำตามสิ่งที่พูดโดยระดับที่สูงขึ้นของความน่าเชื่อถือและน่าเคารพที่พวกเขาทำก่อให้เกิดผลกับผู้ตามอย่างเห็นได้ชัด

Deborah (n.d., 2010, อ้างถึงใน กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565, น. 121) ได้อภิปรายเกี่ยวกับประเด็นด้านสังคม และความเป็นธรรมในบริบทของสังคมโลกยุคทุนนิยมในศตวรรษที่ 21 และความจำเป็นในการเสริมสร้างค่านิยมอันดีงามระหว่างกันตลอดจนการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อะไรเป็นตัวขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแรงขับภายในเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การเป็นคนมีจริยธรรมและความเป็นเลิศซึ่งเป็นคุณค่าหลักของการเป็นผู้นำและเป็นหน้าที่ของการศึกษาที่จะสร้างผู้นำเชิงจริยธรรมเหล่านั้นการพัฒนาจริยธรรมในบุคคลเกิดจากทั้งแรงผลักดันภายในจิตใจและคนรอบข้างที่ต้องการให้บุคคลนั้นปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างยุติธรรมทั้งสองส่วนนี้ส่งผลให้บุคคลผู้นั้นเป็นคนมีจริยธรรมด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของประเด็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยในการให้การศึกษาแก่ผู้นำในอนาคตให้มีทั้งความรู้ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมของผู้นำดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องหันมาให้ความสนใจและวางเป้าหมายที่จะให้การศึกษาแก่บุคคลให้เป็นผู้มีคุณธรรมกระแสโลกาภิวัตน์มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ระหว่างกันจึงมีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสมและไม่เบียดเบียนผู้อื่น

ในทางเดียวกันการสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมต่อมนุษย์ระหว่างสังคมต่าง ๆ ก็ควรเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดการคุกคามทางจริยธรรมระหว่างมนุษย์ด้วยกันเองมีทางใดซึ่งเราจะนิยามทิศทางของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่ว่าการกำหนดทิศทางของรูปแบบผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นอย่างไรสิ่งที่ควรประกอบเข้าไปด้วยเสมอคือศักยภาพหรือประสิทธิภาพในเชิงค่านิยมที่ดีเช่นการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมความซื่อสัตย์ความน่าเชื่อถือและการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนการรับใช้องค์กร

Kalshoven (n.d., 2010, p. 443) ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุผู้วิจัยเรื่องนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมโดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ 1) ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำในเชิงจริยธรรมการศึกษาส่วนที่ 1 ใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมหลากมิติการศึกษาส่วนที่ 2 ใช้แบบวัดเช่นเดียวกับการศึกษาส่วนที่ 1 และเพิ่มประเด็นพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมอีก 3 ด้านได้แก่ความยุติธรรมความชัดเจนในบทบาทและการกระจายอำนาจนอกจากนี้การศึกษาส่วนที่ 2 มีการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและเป็นไปดังที่คาดการณ์ไว้ว่าจริยธรรมด้านการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุดผลการศึกษาในส่วนที่ 1 โดยควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะในด้านอื่น ๆ แล้วพบว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุดผลการศึกษาในส่วนที่ 2 พบว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุดเช่นกันนอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านความชัดเจนในบทบาทของผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและความยุติธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยในขณะที่การเปิดรับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมผลสรุปการวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะ 5 ประการกับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมโดยเสนอแนะว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมองค์กรควรเลือกผู้นำที่มีความยุติธรรมกระจายอำนาจและมีบทบาทที่ชัดเจนการเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีจริยธรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญเท่า ๆ กับการที่ปล่อยให้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรตลอดจนทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงเครื่องมือที่ใช้วัดลักษณะทั้ง 5 ด้าน มักถูกใช้ในการคัดเลือกเนื่องจากแบบวัดคุณธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่คนตอบจะบิดเบือนข้อเท็จจริงเนื่องจากองค์กรย่อมกลัวว่าจะเสียชื่อเสียง

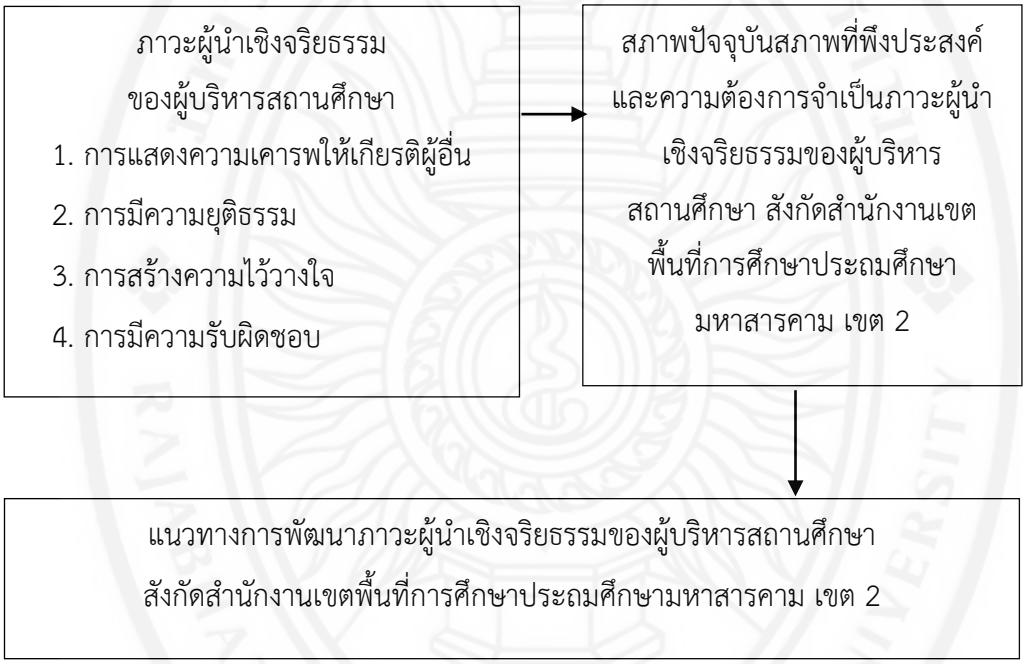
หากผู้ตอบให้ข้อมูลในเชิงลบแต่อย่างไรก็ตามยังมีความเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับแบบวัดทั้งสองแบบนี้ กล่าวโดยสรุปผลของการศึกษานี้ชี้ให้เห็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งของการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมการรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและความมั่นคงทางอารมณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นพบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการบริหารและบรรยากาศองค์การ โดยงานวิจัยในประเทศส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สอดคล้องกันได้แก่ความยุติธรรมความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบความไว้วางใจและความเคารพนับถือซึ่งมีความแตกต่างกันบ้างตามบริบทพื้นที่ประสบการณ์ทำงานและวุฒิการศึกษาแต่โดยภาพรวมสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมให้แก่ครูและบุคลากรงานวิจัยหลายเรื่องยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การโดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมการสื่อสารและแรงจูงใจในการทำงานในขณะเดียวกันงานวิจัยเชิงพัฒนาในประเทศเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างเป็นระบบโดยเน้นการอบรมเชิงจริยธรรมการบริหารงานอย่างโปร่งใสการตัดสินใจอย่างเป็นธรรมการรักษาสัญญาและการเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรสำหรับงานวิจัยต่างประเทศให้มุมมองที่สอดคล้องกันโดยเน้นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกผ่านความซื่อสัตย์ความยุติธรรมการเคารพผู้อื่นการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการทำให้คำพูดสอดคล้องกับการกระทำงานวิจัยยังชี้ว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและความชัดเจนในบทบาทผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทั้งนี้การคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่มีจริยธรรมจึงเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรทางการศึกษาเพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบและเสริมสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยยังพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปพัฒนาสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ตามกระบวนการวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนักการศึกษาดังนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556), สุเทพ ปาลสาร (2560), ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561), ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2561), National Centre for Ethics in Health Care (2005), Josephson Institute of Ethics (2009 ประกอบด้วย 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบ แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

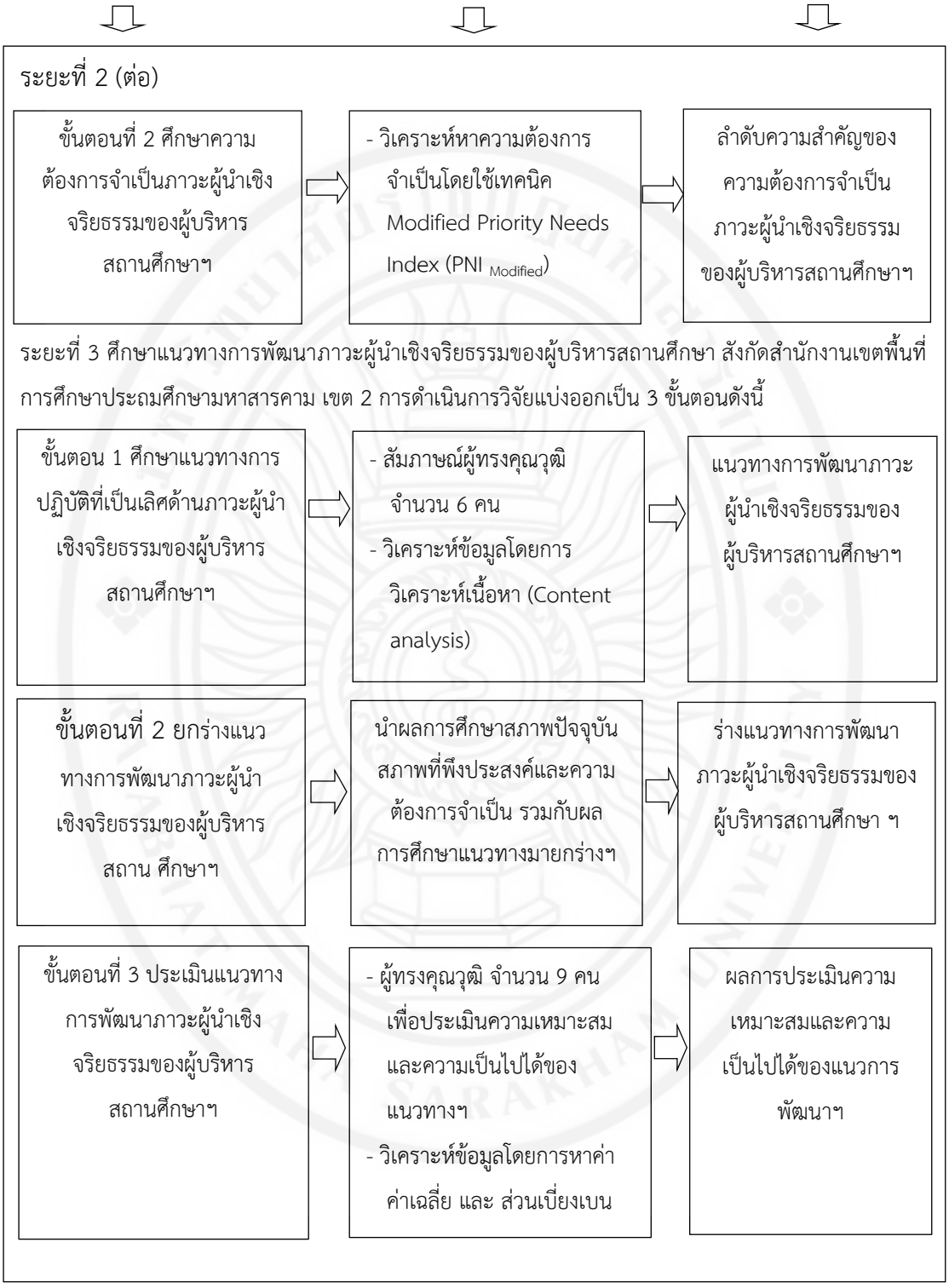
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2


ระยะการวิจัย
การดำเนินการ
ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
- ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
- วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษามหาสารคาม เขต 2 การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาฯ
- กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน
- วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ฯ

(ต่อ)

(ต่อ)



ภาพที่ 3.1 ระยะการวิจัยและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัย ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำเนินการสังเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยในเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 1) ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน ดังนี้

1.1 ดร.สมเพชร มัชปะโม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 ดร.พิชัย บุญมาหนองคู ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3 ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.4 ดร.สุภาพร ลามะให ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกำพี้เหล่ากาเจริญศิลป์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.5 ดร.พัฒณ์นรี พงศ์ประยูร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาหลักสูตรการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. สร้างเครื่องมือวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคอร์ท โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จากนั้นส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประสานงานวันเวลาและสถานที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

4. วิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 1,375 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน และครูจำนวน 1,146 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงในไพศาล วรคำ, 2564, น. 467) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครู จำนวน 158 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวนประชากร		รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ผู้บริหารฯ	ครู		ผู้บริหารฯ	ครู	
1. วาปีปทุม	75	390	465	47	55	102
2. พยัคฆภูมิพิสัย	59	294	353	37	42	79
3. นาเชือก	43	222	265	27	26	53
4. นาดูน	29	138	167	19	20	39
5. ยางสีสุราช	23	102	125	14	15	29
รวม	229	1,146	1,375	144	158	302

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยตำแหน่งและอำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. หาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจาก 1) นักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

3.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1.2 อาจารย์ ดร.อาทิตย์ อาจหาญ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1.3 ดร.สมเพชร มัชปะโม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.1.4 นางสุมนา เนื่องไชยยศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองวาปีปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3.1.5 ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

จากนั้นพิจารณาเลือกข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยคัดเลือกเฉพาะคำถามที่มีค่า IOC = 0.60 ขึ้นไปซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ โดยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิเคราะห์สรุปข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 การหาค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 32 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ(Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970, p. 161) โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป สรุปค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.29-0.76 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายองค์ประกอบโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.87

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 2 จากนั้นนำส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ประสานงานติดตามเพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืน

4.3 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังนี้

5.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบจากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยตำแหน่งและอำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าเฉลี่ย (Mean, $\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, $S.D.$) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวิเคราะห์ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อใช้ในการแปลความหมายโดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

5.2.2 นำข้อมูลจากการศึกษาความเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างโดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับโดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า $PNI_{Modified}$ โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, น. 275-279)

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D \qquad (3\text{-}1)$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวังคือระดับความต้องการ

D แทน ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

5.2.3 นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) จากมากไปหาน้อยเพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับ เพื่อนำไปศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในการวิจัยระยะต่อไป

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัยช่วงระหว่างเดือนกันยายน ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2568

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

1.1 นายพิชัย บุญมาหนองคู ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2 นายสุพิชญ์ พรอยู่ศรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3 นางขวัญพัฒน์ พรมดอนกลอย ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.4 ดร.เด่นจิตธีรพันธ์ จันทะมา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.5 พระครูจันทธรรมานุวัตร (มะลิ โคตรแสง) ตำแหน่ง รองเจ้าคณะอำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์

1.6 ดร.ชนิดา ยศพล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนราษีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์เป็นลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ดำเนินการสร้างโดยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในระยะที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ นี้ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบโดยเลือกข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับของแต่ละด้านมากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จากนั้นส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประสานงานวันเวลาและสถานที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้วิจัยดำเนินการยกร่างแนวทางจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 รวมกับผลศึกษาแนวปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเชิงประจักษ์ในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1.1 ดร.สมเพชร มัชปะโม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.2 ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.3 ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.4 ดร.สุภาพร ลามะให ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกำพี้เหล่ากาเจริญศิลป์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.5 นางสาววันวิสาข์ ศรีภูมิ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองระเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.6 นางสาวณภัสนันท์ ชาวแขก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.7 นายสมพร แข็งพิลา ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนจานวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.8 นางจิรนันท์ อรรคโยโค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเมืองเตา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1.9 นางเจตน์จรัส แสงวิเศษ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสระแคน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 จากนั้นส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประสานงานวันเวลาและสถานที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลกำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าเฉลี่ย (Mean, $\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, $S.D.$) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับน้อยที่สุด



บทที่ 4
ผลการดำเนินการวิจัย

การนำเสนอผลการดำเนินการวิจัยแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของวัตถุประสงค์และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมายในส่วนที่เป็นค่าสถิติในการวิเคราะห์ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
$S.D.$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{Modified}$	แทน ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยนำเสนอผลโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและ 2) ผลการตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

4.2.1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 43 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น มี 11 ตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรม มี 12 ตัวชี้วัด 3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ มี 9 ตัวชี้วัด และ 4) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบ มี 11 ตัวชี้วัด สรุปดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น มี 12 ตัวชี้วัด 1) ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ 2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ 3) รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนและเข้าใจ 4) เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ 6) ใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง 7) แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร 8) ยอมรับความแตกต่างด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของผู้อื่น 9) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน 10) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น 11) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

2) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรม มี 12 ตัวชี้วัด 1) ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ 2) ตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว 3) ไม่ลำเอียงจากความรักความชอบความเกลียดหรือความกลัว 4) เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ 5) รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ 6) อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้ 7) ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการให้รางวัลและการลงโทษ 8) ไม่สนับสนุนหรือช่วยเหลือการกระทำที่ผิดระเบียบหรือผิดจริยธรรม 9) กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันหรืออิทธิพล 10) ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด 11) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมในสถานศึกษา 12) เป็นแบบอย่างด้านความยุติธรรมให้แก่ครูบุคลากร และผู้เรียน

3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ มี 9 ตัวชี้วัด 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน 2) รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ 3) แสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร 4) ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 5) ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม 6) แสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา 7) คำนึงถึงความรู้สึก

ความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ 8) สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ 9) ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา

4) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบ มี 11 ตัวชี้วัด 1) ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง 2) มีความมุ่งมั่นอดทนและอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 3) ตระหนักในสิทธิหน้าที่และบทบาทของตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา 4) ยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและความถูกต้องในการบริหารงาน 5) กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเองโดยไม่หลีกเลี่ยงความรับผิด 6) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 7) ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม 8) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร 9) มีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 10) ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 11) ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง

4.2.1.2 ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการสังเคราะห์ของผู้วิจัยเบิ้งต้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ดำเนินการช่วงระหว่างวันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568 โดยมีผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...โดยภาพรวมองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 4 ด้านมีความเหมาะสมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมร่วมสมัยมีข้อเสนอแนะรายด้านดังนี้ ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีความซ้ำซ้อนระหว่างข้อที่เกี่ยวกับ “การเคารพสิทธิ ศักดิ์ศรี ความแตกต่างและการยอมรับผู้อื่น” (ข้อ 4, 9, 12) ควรพิจารณารวมให้เป็นตัวชี้วัดเดียวที่เน้นพฤติกรรมการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและให้คุณค่าความเป็นมนุษย์เพื่อลดจำนวนตัวชี้วัดโดยไม่ลดสาระสำคัญด้านการมีความยุติธรรมควรลดความซ้ำซ้อนระหว่างข้อ 1 และข้อ 4 (ความเสมอภาค/การเคารพสิทธิ) และระหว่างข้อ 12 กับข้อ 13 (บรรยากาศความเป็นธรรม/การเป็นแบบอย่าง) โดยอาจรวมเป็นตัวชี้วัดที่เน้น “การสร้างและธำรงวัฒนธรรมความเป็นธรรม” ในระดับองค์การ ด้านการสร้างความไว้วางใจบางตัวชี้วัดเป็นผลลัพธ์มากกว่าพฤติกรรม เช่น ข้อ 9 (ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับ) แนะนำให้ปรับเป็นเชิงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจเช่นปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเชื่อมั่นเพื่อให้เหมาะต่อการวัดเชิงประจักษ์ด้านการมีความรับผิดชอบจำนวนตัวชี้วัดค่อนข้างมากและบางข้อซ้ำซ้อนเชิงความหมาย (ข้อ 1 กับ 2 และข้อ 4 กับ 8) ควรพิจารณารวมให้กระชับและปรับถ้อยคำให้ชี้ชัดถึงพฤติกรรมการรับผิดเชิงการบริหารและการตัดสินใจ...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, วันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568)

"...โดยรวมองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมสะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาไทยอย่างไรก็ตามควรปรับลดความซ้ำซ้อนเชิงความหมายและทำให้ตัวชี้วัดเป็นเชิงพฤติกรรมที่ประเมินได้ชัดขึ้นในบางประเด็นมีข้อเสนอแนะรายด้านดังนี้ ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นตัวชี้วัด ข้อ 4, 9, 12 มีสาระใกล้เคียงกันควรบูรณาการเป็นตัวชี้วัดเดียวเพื่อเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเคารพและการยอมรับในสถานศึกษาส่วนข้อ 8 อาจพิจารณารวมกับข้อ 3 เพื่อเน้นมิติการรับฟังอย่างมีความเข้าใจเชิงอารมณ์ด้านการมีความยุติธรรมสามารถรวมข้อ 1 และ 4 เพื่อสะท้อนความเสมอภาคและการเคารพสิทธิในภาพรวมด้านการสร้างความไว้วางใจ ข้อ 9 เป็นผลลัพธ์มากกว่าพฤติกรรมควรปรับถ้อยคำให้สะท้อนการกระทำที่นำไปสู่ความเชื่อถือเช่นความสม่ำเสมอความโปร่งใสและความรับผิดในการตัดสินใจ ข้อ 5 มีเนื้อหาใกล้กับด้านความยุติธรรมอาจคงไว้ได้แต่ควรเน้นว่าเป็นฐานของความไว้วางใจไม่ใช่ความยุติธรรมเชิงโครงสร้างด้านการมีความรับผิดชอบ ข้อ 1 และ 2 สามารถรวมเพื่อสะท้อนความรับผิดเชิงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ข้อ 4 และ 8 มีความสัมพันธ์กันเชิงจริยธรรมวิชาชีพควรบูรณาการเพื่อลดความซ้ำซ้อน และทำให้กรอบมีความกระชับยิ่งขึ้น..."

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, วันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568)

"...องค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรปรับลดความซ้ำซ้อนและทำให้ตัวชี้วัดกระชับชัดเจนและสอดคล้องกับการประเมินในสถานการณ์จริงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริงมีข้อเสนอแนะรายด้านดังนี้ ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นบางข้อมีความใกล้เคียงกันในทางปฏิบัติเช่นการเคารพศักดิ์ศรีการยอมรับความแตกต่างและการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (ข้อ 4, 9, 12) ซึ่งในบริบทการบริหารสามารถมองเป็นพฤติกรรมชุดเดียวกันด้านการมีความยุติธรรมสามารถรวมข้อที่เกี่ยวกับความเสมอภาคและการเคารพสิทธิ (ข้อ 1 และ 4) เพื่อให้กระชับและช่วยให้การประเมินเข้าใจง่ายขึ้นในทางปฏิบัติด้านการสร้างความข้อเสนอแนะสำคัญคือข้อ 9 ซึ่งเป็นลักษณะของผลลัพธ์ควรปรับให้เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมด้านการมีความรับผิดชอบตัวชี้วัดค่อนข้างมากควรพิจารณารวมข้อที่สะท้อนความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการทำงาน (ข้อ 1 และ 2) รวมถึงข้อที่เกี่ยวกับจริยธรรมและธรรมาภิบาล (ข้อ 4 และ 8) เพื่อให้กรอบมีความกระชับและง่ายต่อการนำไปใช้..."

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, วันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568)

"...องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 4 ด้านมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในสภาพจริง สามารถนำไปใช้เป็นกรอบพัฒนาผู้บริหารได้อย่างไรก็ตามเห็นควรเน้นความกระชับความชัดเจนเชิงปฏิบัติและการลดความซ้ำซ้อนเพื่อให้ใช้งานได้

สะดวกมากขึ้นมีข้อเสนอแนะรายด้านดังนี้ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น ข้อที่ 4, 9, 12 มีลักษณะเชื่อมโยงกันค่อนข้างมากควรพิจารณาบูรณาการเป็นตัวชี้วัดเดียวด้านการมีความยุติธรรมอาจรวมข้อที่เน้นความเสมอภาคและการเคารพสิทธิ (ข้อ 1 และ 4) และปรับถ้อยคำบางข้อให้เน้นการตัดสินใจเชิงบริหารมากกว่าการอธิบายเชิงหลักการด้านการสร้างความไว้วางใจข้อเสนอแนะคือข้อ 9 ควรปรับให้เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถควบคุมและปฏิบัติได้โดยตรงเพื่อให้เหมาะกับการประเมินด้านการมีความรับผิดชอบตัวชี้วัดค่อนข้างมากในทางปฏิบัติอาจรวมข้อที่สะท้อนความทุ่มเทในการทำงาน (ข้อ 1 และ 2) และข้อที่เกี่ยวกับจริยธรรมและธรรมาภิบาล (ข้อ 4 และ 8) เพื่อให้กรอบมีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, วันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568)

“...องค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงควรปรับลดและบูรณาการตัวชี้วัดที่มีความหมายใกล้เคียงกันและเน้นถ้อยคำที่สะท้อนการปฏิบัติจริงของผู้บริหารมีข้อเสนอแนะรายด้านดังนี้ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นข้อที่เกี่ยวกับการเคารพศักดิ์ศรีการยอมรับความแตกต่างและการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย (ข้อ 4, 9, 12) ในการปฏิบัติจริงมักเกิดขึ้นพร้อมกันควรพิจารณารวมเป็นตัวชี้วัดเดียวเพื่อลดความซ้ำซ้อนด้านการมีความยุติธรรมเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อความกระชับอาจรวมข้อที่เน้นความเสมอภาคและการเคารพสิทธิ (ข้อ 1 และ 4) และปรับถ้อยคำบางข้อให้สะท้อนการตัดสินใจเชิงสถานการณ์จริงของผู้บริหารมากขึ้นด้านการสร้างความไว้วางใจข้อเสนอแนะคือข้อ 9 ควรปรับเป็นถ้อยคำที่สะท้อนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความเชื่อถือเพื่อให้ใช้ประเมินได้ชัดเจนด้านการมีความรับผิดชอบตัวชี้วัดมีจำนวนค่อนข้างมากในทางปฏิบัติอาจรวมข้อที่สะท้อนความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการทำงาน (ข้อ 1 และ 2) รวมถึงข้อที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ (ข้อ 4 และ 8) เพื่อให้กรอบมีความกระชับและไม่ซ้ำซ้อน...”

(สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, วันที่ 15-31 พฤษภาคม 2568)

4.2.1.3 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 4 ด้านมีความเหมาะสมครอบคลุมและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและบริบทการบริหารสถานศึกษาไทยสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยมีข้อเสนอแนะสอดคล้องกันในประเด็นสำคัญ คือ 1) ควรลดความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัดที่มีสาระใกล้เคียงกัน 2) ปรับถ้อยคำบางข้อให้เป็นเชิงพฤติกรรมที่สังเกตและวัดได้และ 3) รวมตัวชี้วัดบางข้อเพื่อให้โครงสร้างมี

ความกระชับและเหมาะสมต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยจากข้อเสนอแนะดังกล่าวผู้วิจัยได้ปรับปรุงตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นปรับโดย 1) รวมข้อ 4 ข้อ 9 เป็นเคารพสิทธิศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ 2) รวม ข้อ 3 และ ข้อ 8 เป็นรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนพร้อมแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร

2) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรมปรับโดยรวมข้อ 1 และ ข้อ 4 เป็นปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็น

3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจปรับโดยแก้ไข ข้อ 9 จากได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรเป็นปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร

4) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบปรับโดยรวม ข้อ 1 และ ข้อ 2 เป็นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา รวม ข้อ 4 และ ข้อ 8 เป็นยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร

ในส่วนผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปดังตารางรางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อนวัตกรรม	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น			
1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ	4.60	0.55	มากที่สุด
2. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
3. รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนและเข้าใจ	5.00	0.00	มากที่สุด
4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของใต้บังคับบัญชา	4.20	0.45	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อนวัตกรรม	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
5. คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ	4.60	0.55	มากที่สุด
6. ใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง	4.80	0.45	มากที่สุด
7. แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
8. ยอมรับความแตกต่างด้านความคิดความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น	4.20	0.45	มากที่สุด
9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน	4.20	0.45	มากที่สุด
10. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น	4.60	0.55	มากที่สุด
11. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ	4.80	0.45	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.60	0.44	มากที่สุด
การมีความยุติธรรม			
1. ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ	4.60	0.45	มากที่สุด
2. ตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	4.60	0.55	มากที่สุด
3. ไม่ลำเอียงจากความรักความชอบความเกลียดหรือความกลัว	4.80	0.45	มากที่สุด
4. เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ	4.80	0.45	มากที่สุด
5. รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
6. อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการให้รางวัลและการลงโทษ	4.80	0.45	มากที่สุด
8. ไม่สนับสนุนหรือช่วยเหลือการกระทำที่ผิดระเบียบหรือผิดจริยธรรม	4.60	0.55	มากที่สุด
9. กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันหรืออิทธิพล	4.60	0.55	มากที่สุด
10. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด	4.60	0.55	มากที่สุด
11. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
12. เป็นแบบอย่างด้านความยุติธรรมให้แก่ครู บุคลากร และผู้เรียน	4.60	0.55	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.72	0.45	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อนวัตกรรม	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
การสร้างความไว้วางใจ			
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน	4.80	0.45	มากที่สุด
2. รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ	5.00	0.00	มากที่สุด
3. แสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
4. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	4.40	0.55	มากที่สุด
5. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม	5.00	0.00	มากที่สุด
6. แสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
7. คำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ	4.80	0.45	มากที่สุด
8. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ	4.80	0.45	มากที่สุด
9. ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.82	0.31	มากที่สุด
การมีความรับผิดชอบ			
1. ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด
2. มีความมุ่งมั่นอดทนและอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ตระหนักในสิทธิหน้าที่และบทบาทของตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและความถูกต้องในการบริหารงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
5. กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเองโดยไม่หลีกเลี่ยงความรับผิด	4.80	0.45	มากที่สุด
6. ใส่ใจและรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.80	0.45	มากที่สุด
7. ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม	5.00	0.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อนวัตกรรม	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
8. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร	4.80	0.45	มากที่สุด
9. มีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.80	0.45	มากที่สุด
10. ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
11. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ยรายด้าน	4.87	0.29	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.75	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75, S.D. = .37) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุดคือการมีความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.87, $S.D.$ = 0.29) รองมาคือการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82, $S.D.$ = 0.31) การมีความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.72, $S.D.$ = 0.45) และการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60, $S.D.$ = 0.44) ตามลำดับผู้วิจัยได้นำสรุปผลจากข้อเสนอแนะและผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิไปดำเนินการปรับปรุงแก้และเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะเพื่อให้ตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบมีเนื้อหาครอบคลุมความหมายขององค์ประกอบและวัตถุประสงค์การวิจัยแสดงดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)	สรุปตัวชี้วัด
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และไม่เลือกปฏิบัติ	คงเดิม
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ	คงเดิม
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ	คงเดิม
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง	คงเดิม
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร	คงเดิม
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน	คงเดิม
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น	คงเดิม
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ	คงเดิม
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ	ตัวชี้วัดใหม่ รวมข้อ 3 กับ ข้อ 8 เดิม
	10. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทน พร้อมแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร	ตัวชี้วัดใหม่ รวมข้อ 4, 9 เดิม
2. การมีความยุติธรรม	1. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผล หลักเกณฑ์ และข้อมูล มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	คงเดิม
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	คงเดิม
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	คงเดิม

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)	สรุปตัวชี้วัด
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน	คงเดิม
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น	คงเดิม
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	คงเดิม
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลและลงโทษโดยยึดหลักความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ	คงเดิม
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมและลดอิทธิพลของอคติส่วนตัวในการตัดสินใจและการบริหารงาน	คงเดิม
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็น	ตัวชี้วัดใหม่ รวมข้อ 1, 4 เดิม
3. การสร้างความไว้วางใจ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน	คงเดิม
	2. ผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ	คงเดิม
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร	คงเดิม
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	คงเดิม
	5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม	คงเดิม
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา	คงเดิม
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ	คงเดิม
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ	คงเดิม

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)	สรุปตัวชี้วัด
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร	ปรับปรุงแก้ไข
4. การมีความรับผิดชอบ	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองรวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ของตน	คงเดิม
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนานักเรียนครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและสม่ำเสมอ	คงเดิม
	3. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการปลูกฝังจิตสาธารณะให้กับบุคลากรและนักเรียนโดยเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม	คงเดิม
	4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์	คงเดิม
	5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ผู้บริหารมีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ	คงเดิม
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น	คงเดิม
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก	คงเดิม
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	ตัวชี้วัดใหม่ รวมข้อ 1 กับ ข้อ 2 เดิม

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด (หลังสัมภาษณ์)	สรุปตัวชี้วัด
	9. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร	ตัวชี้วัดใหม่ รวมข้อ 4 กับ ข้อ 8 เดิม

112

จากตารางที่ 4.1 สรุปผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน และมี 37 ตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ในระยะการวิจัยต่อไป

4.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 292 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.69 จากแบบสอบถามทั้งหมดโดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตาราง 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

อำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา	สถานภาพ		รวม	ร้อยละ
	ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)		
1. อำเภอวาปีปทุม	47	40	87	29.79
2. อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	37	26	63	21.58
3. อำเภอนาเชือก	27	37	64	21.92
4. อำเภอนาดูน	19	22	41	14.04
5. อำเภอยางสีสุราช	14	23	37	12.67
รวม	144	148	292	100

จากตารางที่ 4.2 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 148 คน รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 144 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีที่ตั้งในอำเภอวาปีปทุม จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.79 รองลงมา อำเภอนาเชือก จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 21.92 อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.58 อำเภอนาดูน จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14.04 และอำเภอยางสีสุราช จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 ตามลำดับ

4.2.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 แสดงผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.4-4.8

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	3.55	0.64	มาก	4.89	0.48	มากที่สุด	0.38	1
2. การมีความยุติธรรม	3.64	0.61	มาก	4.89	0.50	มากที่สุด	0.34	4
3. การสร้างความไว้วางใจ	3.58	0.53	มาก	4.86	0.49	มากที่สุด	0.36	3
4. การมีความรับผิดชอบ	3.54	0.62	มาก	4.84	0.49	มากที่สุด	0.37	2
เฉลี่ย	3.58	0.60	มาก	4.87	0.49	มากที่สุด	0.36	-

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้านพบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58, $S.D.$= 0.60) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ด้านการมีความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64, $S.D.$= 0.61) รองลงมาได้แก่ด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58, $S.D.$= 0.33) ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.55, $S.D.$= 0.64) และด้านการมีความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.54, $S.D.$= .62) ตามลำดับสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.87, $S.D.$= 0.49) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$= 0.48) รองลงมาได้แก่ด้านการมีความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$= 0.50) ด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, $S.D.$= 0.49) และด้านการมีความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84, $S.D.$= 0.49) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.36 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น ($PNI_{Modified}$ = 0.38) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีความรับผิดชอบ ($PNI_{Modified}$ = 0.37) ด้านการสร้างความไว้วางใจ ($PNI_{Modified}$ = 0.36) และด้านการมีความยุติธรรม ($PNI_{Modified}$ = 0.34) ตามลำดับโดยมีสรุปผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 รายด้านและรายข้อแสดงดังตาราง 4.5-4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นโดยรวมและรายข้อ

การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ	3.51	0.74	มาก	4.96	0.35	มากที่สุด	0.41	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ	3.56	0.71	มาก	4.93	0.37	มากที่สุด	0.38	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ	3.55	0.71	มาก	4.94	0.51	มากที่สุด	0.39	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง	3.53	0.60	มาก	4.86	0.53	มากที่สุด	0.38	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร	3.56	0.67	มาก	4.87	0.49	มากที่สุด	0.37	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน	3.53	0.67	มาก	4.83	0.50	มากที่สุด	0.37	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น	3.61	0.67	มาก	4.92	0.49	มากที่สุด	0.36	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัย มีคุณค่าและได้รับการยอมรับ	3.57	0.65	มาก	4.85	0.52	มากที่สุด	0.36	10

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ	3.58	0.53	มาก	4.88	0.52	มากที่สุด	0.36	9
10. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนพร้อมแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร	3.53	0.49	มาก	4.87	0.47	มากที่สุด	0.38	4
เฉลี่ย	3.55	0.64	มาก	4.89	0.48	มากที่สุด	0.38	-

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นโดยรวมและรายข้อพบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55, $S.D.$= 0.64) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61, $S.D.$= 0.67) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิศักดิ์ศรี

คุณค่าความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58, $S.D.$ = 0.63) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.57, $S.D.$ = 0.65) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.51, $S.D.$ = 0.74) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$ = 0.48) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.96, $S.D.$ = 0.35) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.94, $S.D.$ = 0.31) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93, $S.D.$ = 0.37) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.83, $S.D.$ = 0.50) ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.38 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ ($PNI_{Modified}$ = 0.41) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ($PNI_{Modified}$ = 0.39) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ ($PNI_{Modified}$ = 0.38) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ($PNI_{Modified}$ = 0.36)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความยุติธรรมโดยรวมและรายข้อ

การมีความยุติธรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์	3.54	0.57	มาก	4.85	0.56	มากที่สุด	.37	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การมีความยุติธรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว								
2. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว	3.71	0.53	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	.29	9
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	3.58	0.55	มาก	4.83	0.46	มากที่สุด	.35	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน	3.57	0.64	มาก	4.89	0.50	มากที่สุด	.37	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น	3.77	0.73	มาก	4.97	0.53	มากที่สุด	.32	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้	3.52	0.68	มาก	4.90	0.51	มากที่สุด	.39	1

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การมีความยุติธรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา								
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลและลงโทษโดยยึดหลักความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ	3.71	0.65	มาก	4.97	0.49	มากที่สุด	.34	6
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมและลดอิทธิพลของอคติส่วนตัวในการตัดสินใจและการบริหารงาน	3.60	0.56	มาก	4.85	0.49	มากที่สุด	.35	4
9. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็น	3.78	0.62	มาก	4.95	0.50	มากที่สุด	.31	8
เฉลี่ย	3.64	0.61	มาก	4.89	0.50	มากที่สุด	0.34	-

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความยุติธรรมโดยรวมและรายข้อพบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.64, $S.D.$= 0.61) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเคารพสิทธิศักดิ์ศรีและ

ความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78, $S.D.$ = 0.62) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.77, $S.D.$ = 0.73) และ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.71, $S.D.$ = 0.53) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.52, $S.D.$ = 0.68) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$ = 0.50) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลและลงโทษโดยยึดหลักความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.97, $S.D.$ = 0.49) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.97, $S.D.$ = 0.53) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.95, $S.D.$ = 0.50) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.80, $S.D.$ = 0.46) ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.34 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ($PNI_{Modified}$ = 0.39) รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน ($PNI_{Modified}$ = 0.37) และผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ($PNI_{Modified}$ = 0.37) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว ($PNI_{Modified}$ = 0.29)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ

การสร้างความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วย	3.56	0.59	มาก	4.86	0.50	มากที่สุด	0.37	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การสร้างความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน								
2. ผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ	3.52	0.56	มาก	4.87	0.55	มากที่สุด	0.38	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร	3.54	0.60	มาก	4.82	0.49	มากที่สุด	0.36	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	3.56	0.54	มาก	4.85	0.50	มากที่สุด	0.36	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม	3.51	0.54	มาก	4.81	0.51	มากที่สุด	0.37	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา	3.55	0.54	มาก	4.89	0.51	มากที่สุด	0.38	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การสร้างความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
7. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ	3.88	0.15	มาก	4.91	0.27	มากที่สุด	0.27	9
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ	3.59	0.65	มาก	4.83	0.54	มากที่สุด	0.34	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร	3.50	0.61	มาก	4.90	0.51	มากที่สุด	0.40	1
เฉลี่ย	3.58	0.53	มาก	4.86	0.49	มากที่สุด	0.36	-

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อพบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58, $S.D.$= 0.53) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.88, $S.D.$= 0.15) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.59, $S.D.$= 0.65)

และ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56, $S.D.$= 0.54) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.50, $S.D.$= 0.61) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.86, $S.D.$= 0.49) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.91, $S.D.$= 0.27) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.90, $S.D.$= 0.51) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$= 0.51) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{\mathrm{X}}$ = 4.81, $S.D.$= 0.51) ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.36 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร ($PNI_{Modified}$ = 0.40) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$ = 0.38) และผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ ($PNI_{Modified}$ = 0.38) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ ($PNI_{Modified}$ = 0.27)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความรับผิดชอบโดยรวมและรายข้อ

การมีความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบ	3.53	0.55	มาก	4.83	0.49	มากที่สุด	0.37	5

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การมีความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ของตนเองรวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ของตน								
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนานักเรียนครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและสม่ำเสมอ	3.58	0.54	มาก	4.87	0.51	มากที่สุด	0.36	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการปลูกฝังจิตสาธารณะให้กับบุคลากรและนักเรียนโดยเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม	3.51	0.55	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด	0.38	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์	3.60	0.63	มาก	4.86	0.47	มากที่สุด	0.35	7

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การมีความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ผู้บริหารมีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ	3.53	0.68	มาก	4.78	0.49	มากที่สุด	0.35	9
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น	3.53	0.68	มาก	4.92	0.53	มากที่สุด	0.39	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่	3.55	0.70	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด	0.35	8

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การมีความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\bar{X}$	$S.D.$	ระดับ	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก								
8. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทน อุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	3.52	0.66	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด	0.38	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร	3.54	0.60	มาก	4.97	0.53	มากที่สุด	0.40	1
เฉลี่ย	3.54	0.62	มาก	4.84	0.49	มากที่สุด	0.37	-

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความรับผิดชอบโดยรวมและรายข้อพบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54, $S.D.$ = 0.62) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60, $S.D.$ = 0.63) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนานักเรียนครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและ

สม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58, $S.D.$= 0.54) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55, $S.D.$= 0.70) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการปลูกฝังจิตสาธารณะให้กับบุคลากรและนักเรียนโดยเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.51, $S.D.$= 0.55) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.84, $S.D.$= 0.49) โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.97, $S.D.$= 0.53) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.92, $S.D.$= 0.53) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนานักเรียนครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.87, $S.D.$= 0.51) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการปลูกฝังจิตสาธารณะให้กับบุคลากรและนักเรียนโดยเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73, S.D. = 0.45) ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.37 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุด 3 อันดับดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร ($PNI_{Modified}$ = 0.40) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ($PNI_{Modified}$ = 0.39) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($PNI_{Modified}$ = 0.38) ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุดคือผู้บริหารสถานศึกษามีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณผู้บริหารมีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ($PNI_{Modified}$ = 0.35)

4.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

กำหนดการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 2) ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ 3) ประเมิน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยแต่ละขั้นตอนมีสรุปผลการดำเนินการดังนี้

4.2.3.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ในระยะที่ 1 มาสรุปเป็นแนวทางในเบื้องต้นก่อนดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ 4) การมีความรับผิดชอบ โดยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 22-30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2568 โดยเลือกข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุดสามลำดับของแต่ละด้าน มากำหนดเป็นประเด็นสัมภาษณ์มีรายละเอียดผลการสรุปแนวทางโดยเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดไปถึงต่ำสุด ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับดังนี้ 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ

2) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 3 อันดับเรียงตามลำดับดังนี้ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร 2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น 2.3) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ ดังนี้ 3.1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร 3.2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา 3.3) ผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ

4) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรมตัวชี้วัดที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงสุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ ดังนี้ 4.1) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา 4.2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน 4.3) ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว

4.2.3.2 ผลการศึกษามาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ตามที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีสรุปผลการศึกษาและสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิรายองค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้ 1.1) การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสุภาพเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในชีวิตการทำงานจริง 1.2) การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้แก่ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและยึดหลักคุณธรรม 1.3) การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำข้อเสนอไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกันสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น ดังนี้

“...ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 แนวทางสำคัญได้แก่ 1) พัฒนาจิตสำนึกด้านความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เน้นความสุภาพความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติต่อครูและบุคลากร 2) เสริมสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมโดยคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน 3) ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาดังนี้ประการแรกควรพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมเชิงปฏิบัติของผู้บริหารโดยเน้นการแสดงออกผ่านพฤติกรรมจริงเช่นการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างประการที่สองควรเสริมสร้าง

ทักษะการตัดสินใจอย่างรอบคอบและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการใช้กระบวนการคิดเชิงจริยธรรมและการวิเคราะห์ผลกระทบของการตัดสินใจในบริบทสถานศึกษาและประการที่สามควรส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพโดยเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างแท้จริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...จากมุมมองเชิงบริหารระดับเขตพื้นที่เห็นว่าผลการศึกษาที่ชี้ให้เห็นความต้องการจำเป็นสูงในด้านความสุภาพและไม่เลือกปฏิบัติการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบและการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมสะท้อนประเด็นสำคัญที่ควรพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมแนวทางที่เหมาะสมควรประกอบด้วย 1) กำหนดแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสุภาพการให้เกียรติและการไม่เลือกปฏิบัติต่อครูและบุคลากร 2) พัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างรอบคอบ 3) ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...เห็นควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 แนวทางหลักได้แก่ยกระดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างสุภาพและไม่เลือกปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแนวปฏิบัติร่วมและติดตามกำกับอย่างต่อเนื่องเสริมกระบวนการตัดสินใจอย่างรอบคอบและรับผิดชอบให้ผู้บริหารพิจารณาผลกระทบต่อครูผู้เรียนและชุมชนก่อนตัดสินใจส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงโดยแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกิดผลเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ห็นควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 แนวทางสำคัญได้แก่เป็นแบบอย่างด้านความสุภาพและการให้เกียรติปฏิบัติต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรตัดสินใจอย่างรอบคอบและคำนึงถึงผลกระทบต่อครูผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนก่อนดำเนินการทุกครั้งเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและนำข้อเสนอไปใช้ในการบริหารซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการให้เกียรติผู้อื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...เห็นควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 แนวทางหลักได้แก่เป็นแบบอย่างการให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติแสดงพฤติกรรมสุภาพเท่าเทียมและเคารพศักดิ์ศรีครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนก่อนดำเนินการทุกเรื่องสำคัญและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและนำข้อเสนอไปใช้จริงในการตัดสินใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

2) องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้ 2.1) การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้มีความซื่อสัตย์ยุติธรรมและทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรโดยบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา 2.2) การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อบริบทสังคมอย่างเหมาะสม 2.3) การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือควรพัฒนาการบริหารที่มุ่งเป้าหมายชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงความทุ่มเทอดทนและลงมือปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษาสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความรับผิดชอบ ดังนี้

“...จากผลการศึกษาที่พบว่าความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ที่การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพการตระหนักต่อปัญหาทางสังคมและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่เห็นควรกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการบูรณาการคุณธรรมการบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมและความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้เกิดผลอย่างยั่งยืนในสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 แนวทางหลักได้แก่พัฒนาระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้และยึดจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมเสริมบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมเชิงรุกในการแก้ปัญหาทางสังคมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนติดตามประเมินผลและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหาร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบควรมุ่งเชื่อมโยงการกำกับติดตามในระดับเขตกับการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ควรกำหนดกลไกกำกับติดตามด้านธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้บริหารยึดหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรควรส่งเสริมบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมโดยสนับสนุนให้ผู้บริหารเชื่อมโยงประเด็นปัญหาทางสังคมชุมชนและคุณภาพการศึกษาเข้ากับแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและควรพัฒนาระบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานโดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการทำงานเพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...ควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบโดยเน้นการเชื่อมโยงนโยบายการปฏิบัติและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบมีแนวทางสำคัญดังนี้ควรยกระดับการกำกับตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพให้ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรควรส่งเสริมบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมโดยสนับสนุนให้ผู้บริหารตอบสนองต่อปัญหาทางสังคมและชุมชนและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีคุณภาพและควรเน้นการบริหารเชิงเป้าหมายและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...จากประสบการณ์การบริหารโรงเรียนเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบควรมุ่งที่การปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันของโรงเรียนมากกว่าการกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียวโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ 1) ผู้บริหารควรแสดงตนเป็นแบบอย่างด้านธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเช่นความโปร่งใสความซื่อสัตย์และความยุติธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร 2) ควรเชื่อมโยงบทบาทผู้บริหารกับปัญหาและบริบททางสังคมของชุมชนโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาผู้เรียนชุมชนและคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมและควรเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในการทำงานผ่านการตั้งเป้าหมายร่วมการติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการลงมือปฏิบัติจริงของผู้บริหารร่วมกับครู...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...เห็นควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบโดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริงและผลลัพธ์ที่จับต้องได้มากกว่าการกำหนดหลักการเพียงอย่างเดียวแนวทางสำคัญได้แก่ 1) ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นวิถีปฏิบัติผู้บริหารต้องแสดงความโปร่งใสยึดจรรยาบรรณวิชาชีพและทำตนเป็นแบบอย่างที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากร 2) รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนโรงเรียนอย่างจริงจังโดยให้ความสำคัญกับปัญหาผู้เรียนครอบครัวและชุมชนและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ 3) แสดงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานอย่างต่อเนื่องผู้บริหารควรลงมือทำติดตามงานใกล้ชิดและขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนด้วยความอดทนและรับผิดชอบสูงสุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

3) องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้ 3.1) การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารควรปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากทั้งตัวบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา 3.2) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการโดยมีกลไกติดตามและรายงานผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง 3.3) การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรมโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร ปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือระยะสั้นสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความไว้วางใจ ดังนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจควรมุ่งที่ความสม่ำเสมอของการกระทำความซื่อสัตย์ในการรักษาคำมั่นและการยึดมั่นในผลประโยชน์ของสถานศึกษาเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืนเห็นควรกำหนดแนวทางการพัฒนาดังนี้ควรพัฒนาความน่าเชื่อถือของผู้บริหารโดยเน้นการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสตรวจสอบได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองอย่างต่อเนื่องควรเสริมสร้างจริยธรรมความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาให้ผู้บริหารตระหนักว่าการรักษาคำพูดและข้อตกลงกับครูบุคลากรและผู้รับบริการเป็นฐานสำคัญของความไว้วางใจในองค์กรควรพัฒนาบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้พิทักษ์

ผลประโยชน์ของสถานศึกษาโดยแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรยึดประโยชน์ส่วนรวมและตัดสินใจบนฐานของความถูกต้องมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างความไว้วางใจควรมุ่งจากความน่าเชื่อถือเชิงบุคคลไปสู่ความน่าเชื่อถือเชิงระบบและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืนในสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางพัฒนา ดังนี้ 1) พัฒนาความไว้วางใจโดยกำหนดกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีมาตรฐานการตัดสินใจที่สม่ำเสมอเพื่อให้ความเชื่อถือเกิดจากระบบไม่ขึ้นกับบุคคลเพียงอย่างเดียว 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมการรักษาคำมั่นสัญญาและความรับผิดชอบต่อข้อตกลงผ่านการกำหนดพันธสัญญาการบริหารการติดตามผลและการรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอและ 3) พัฒนาบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้พิทักษ์ประโยชน์องค์กรอย่างมีจริยธรรมโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืนของสถานศึกษามากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือเฉพาะกลุ่ม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจควรเชื่อมโยงมาตรฐานการบริหารบทบาทผู้นำและระบบติดตามผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ควรกำหนดมาตรฐานการบริหารงานที่โปร่งใสและสม่ำเสมอให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามแนวทางเดียวกันตรวจสอบได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจเพื่อสร้างความเชื่อถือในระบบการบริหารของสถานศึกษาควรส่งเสริมบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของสถานศึกษาและชุมชนโดยกำกับให้ผู้บริหารยึดประโยชน์ส่วนรวมความมั่นคงและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนเป็นสำคัญและควรพัฒนาระบบติดตามคำมั่นและข้อตกลงในการบริหารเช่นการบันทึกข้อตกลงการรายงานความก้าวหน้าและการสะท้อนผลการดำเนินงานเพื่อให้การรักษาคำพูดและสัญญาเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจควรเน้นการสร้างระบบบริหารที่โปร่งใสความสม่ำเสมอในการทำงานและการรักษาคำมั่นอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างยั่งยืนในสถานศึกษาโดยควรพัฒนาระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารมีความสม่ำเสมอรับผิดชอบและสร้างความเชื่อถือจากครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมควรส่งเสริมบทบาทผู้บริหารในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของสถานศึกษาโดยกำกับให้การตัดสินใจทุกระดับคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมความมั่นคงและภาพลักษณ์ของโรงเรียน

เป็นสำคัญและควรพัฒนากลไกติดตามการรักษาคำมั่นสัญญาและข้อตกลงเช่นการรายงานผล การสะท้อนความก้าวหน้าและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างความไว้วางใจควรเน้นการปฏิบัติจริงที่ครูและบุคลากรสัมผัสได้ในชีวิตประจำวันโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ 1) ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใสผู้บริหารควรทำงานด้วยมาตรฐานเดียวกัน รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความเชื่อถือในระยะยาว 2) ยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางแสดงความจงรักภักดีปกป้องผลประโยชน์ของโรงเรียนและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล 3) รักษาคำพูดและข้อตกลงอย่างเคร่งครัดผู้บริหารควรทำตามสิ่งที่รับปากไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธาในการบริหาร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การสร้างความไว้วางใจควรพัฒนาโดยเน้นการกระทำที่เห็นผลชัดในชีวิตการทำงานประจำวันมีแนวทางสำคัญดังนี้ 1) ทำงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจผู้บริหารควรยึดแนวปฏิบัติเดียวกันกับทุกคนกล้ารับผิดและอธิบายเหตุผลอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อถือ 2) ยึดประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลักในการบริหารแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาโดยไม่เอื้อประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 3) รักษาคำพูดและข้อตกลงอย่างจริงจังผู้บริหารควรทำตามสิ่งที่รับปากไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการเพราะความเชื่อมั่นเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

4) องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรมประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้ 4.1) การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารควรมีขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา 4.2) การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจโดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือควรพัฒนาผู้บริหารให้สามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง 4.3) การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูล

เชิงประจักษ์โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือผู้บริหารควรใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวพร้อมมีการติดตามประเมินและสะท้อนผลเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และยอมรับในความเป็นธรรมสรุปใจความสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยุติธรรมดังนี้

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรมุ่งสร้างทั้งระบบที่โปร่งใสความกล้าหาญเชิงจริยธรรมและการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเพื่อให้ความยุติธรรมเกิดขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืนในสถานศึกษาเห็นควรกำหนดแนวทางการพัฒนาดังนี้ 1) พัฒนาระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) ควรกำหนดขั้นตอนกระบวนการและการเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อลดดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมความเป็นธรรมเชิงระบบในการบริหารงาน 3) เสริมสมรรถนะความกล้าหาญทางจริยธรรมพัฒนาผู้บริหารให้สามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยใช้กรณีศึกษาและการสะท้อนคิดเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญ 4) พัฒนาการตัดสินใจเชิงเหตุผลและข้อมูลโดยส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลหลักเกณฑ์และเหตุผลเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความยุติธรรมขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรมุ่งเน้นในเชิงโครงสร้างการบริหารและกระบวนการตัดสินใจ ป็นสำคัญโดยมีแนวทางดังนี้ 1) พัฒนาความเป็นธรรมควรกำหนดกระบวนการบริหารที่ชัดเจนโปร่งใสตรวจสอบได้และใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับทุกคนเพื่อลดอิทธิพลของดุลยพินิจส่วนบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นธรรมขององค์กร 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมความกล้าหาญทางจริยธรรมในองค์กรพัฒนาผู้บริหารให้ยืนหยัดในความถูกต้องผ่านการสนับสนุนเชิงนโยบายกลไกคุ้มครองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริงเพื่อไม่ให้การตัดสินใจที่เป็นธรรมถูกบั่นทอนด้วยแรงกดดัน 3) ยกระดับการตัดสินใจเชิงเหตุผลบนฐานข้อมูลและหลักฐานส่งเสริมการใช้ข้อมูลหลักเกณฑ์และหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจพร้อมลดอคติส่วนบุคคลเพื่อให้การบริหารเป็นธรรมและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 22 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรมุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนและการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ กำหนดมาตรฐานการบริหารงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยควรมีแนวปฏิบัติขั้นตอนและเกณฑ์

การตัดสินใจที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้บริหารใช้หลักเดียวกันลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูและบุคลากรเสริมสร้างความกล้าหาญในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมควรสนับสนุนให้ผู้บริหารยืนหยัดในความถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันผ่านระบบคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารในสังกัดพัฒนากระบวนการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและเหตุผลโดยการส่งเสริมการใช้ข้อมูลหลักเกณฑ์และหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจพร้อมทั้งติดตามผลและสะท้อนผลการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมอย่างเป็นรูปธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรมุ่งเน้นการเชื่อมโยงนโยบายการปฏิบัติและการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ 1) พัฒนาระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การทำงานที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบ 2) เสริมสร้างความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างเป็นธรรมแม้เผชิญแรงกดดัน ผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการกำกับติดตามจากเขตพื้นที่ 3) พัฒนาการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและเหตุผลส่งเสริมการใช้ข้อมูลหลักเกณฑ์และหลักฐานเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจพร้อมติดตามและประเมินผลเพื่อให้การบริหารเป็นธรรมและได้รับการยอมรับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 26 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรมุ่งเน้นการปฏิบัติจริงที่ครูและบุคลากรรับรู้ได้ในชีวิตประจำวันโดยมีแนวทางสำคัญดังนี้ 1) พัฒนาบริหารงานอย่างโปร่งใสและเปิดเผยผู้บริหารควรสื่อสารข้อมูลการตัดสินใจและเหตุผลอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจและยอมรับความเป็นธรรมในการบริหาร 2) ยืนหยัดในความถูกต้องอย่างกล้าหาญผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจบนหลักการแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความยุติธรรมของผู้นำ 3) ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลเป็นฐานใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและข้อมูลเชิงประจักษ์ มากกว่าความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อให้ทุกฝ่ายรู้สึกได้รับความเป็นธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

“...การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรมควรเน้นการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของโรงเรียนเพื่อให้ครูและบุคลากรรับรู้และยอมรับโดยมี

แนวทางสำคัญดังนี้ 1) บริหารงานด้วยความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจนผู้บริหารควรสื่อสารเหตุผลขั้นตอนและผลการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นถึงความเป็นธรรม 2) ยืนหยัดในความถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจบนหลักการและกฎหมายโดยไม่เอนเอียงตามความสัมพันธ์หรืออิทธิพลใด ๆ และ 3) ใช้เหตุผลและข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และปฏิบัติกับทุกคนอย่างเท่าเทียมเพื่อลดอคติส่วนบุคคล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 30 กันยายน พ.ศ. 2568)

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ดังกล่าวสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 12 แนวทาง ดังนี้ 1) ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น มี 3 แนวทาง 2) ด้านการมีความรับผิดชอบ มี 3 แนวทาง 3) ด้านการสร้างความไว้วางใจ มี 3 แนวทาง 4) ด้านการมีความยุติธรรม มี 3 แนวทาง

ตารางที่ 4.9 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญ
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	1.1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสุภาพเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในชีวิตการทำงานจริง
	1.2 การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ	พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้แก่ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและยึดหลักคุณธรรม
	1.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำข้อเสนอไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน
2. การมีความรับผิดชอบ	2.1 การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร โดยบูรณาการหลัก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญ
		คุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา
	2.2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน	ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อบริบทสังคมอย่างเหมาะสม
	2.3 การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	ควรพัฒนาการบริหารที่มุ่งเป้าหมายชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงความทุ่มเทอดทนและลงมือปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา
3. การสร้างความไว้วางใจ	3.1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้	ผู้บริหารควรปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากทั้งตัวบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญ
	3.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการโดยมีกลไกติดตามและรายงานผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง
	3.3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม	ผู้บริหารควรแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืน มากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือระยะสั้น
4. การมีความยุติธรรม	4.1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	ผู้บริหารควรมีขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา
	4.2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ	ผู้บริหารสามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการพัฒนา	สาระสำคัญ
	4.3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์	ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวพร้อมมีการติดตามประเมินและสะท้อนผลเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และยอมรับในความเป็นธรรม

4.2.4 ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาสรุปและยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยจัดสร้างเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล มีรายละเอียด ดังนี้

4.2.4.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1) หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาการสร้างความโปร่งใสและการเสริมสร้างความเชื่อมั่นของสังคมต่อระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะในบริบทการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นสำคัญหลักการสำคัญของคู่มือฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะเชิงระบบและเชิงพฤติกรรมโดยกำหนดกรอบการพัฒนาที่ครอบคลุม 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจ และ (4) การมีความยุติธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักการดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการเสริมสร้างความรู้หรือการปฏิบัติตามระเบียบเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริงโดยคู่มือฉบับนี้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนา 70: 20: 10 เป็นฐานในการออกแบบกระบวนการพัฒนากล่าวคือร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมในบริบทของสถานศึกษา ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพการให้คำปรึกษาและการสะท้อนคิดร่วมกันและร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีและกรณีศึกษาเพื่อเสริมสร้างกรอบคิดด้านจริยธรรมอย่างเป็นระบบด้วยหลักการดังกล่าวคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมฉบับนี้จึงมุ่งหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมมีความรับผิดชอบโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งน่าเชื่อถือและยั่งยืนในสถานศึกษาและสังคมโดยรวม

2) วัตถุประสงค์ 2.1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2.2) เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นการมีความรับผิดชอบการสร้างความไว้วางใจและการมีความยุติธรรม 2.3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำหลักจริยธรรมไปใช้ในการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานการณ์จริง 2.4) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

3) เนื้อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 โมดูล (Module) ดังนี้

Module 1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 1) กรอบเนื้อหาการพัฒนาดังนี้ 1.1) การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมสาระสำคัญคือแสดงความสุภาพเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในชีวิตการทำงานจริง 1.2) การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบสาระสำคัญคือการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้แก่ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและยึดหลักคุณธรรม 1.3) การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพสาระสำคัญคือเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำข้อเสนอไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Module 2 การมีความรับผิดชอบกรอบเนื้อหาการพัฒนา 1) การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้มีความซื่อสัตย์ยุติธรรมและทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรโดยบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา 2) การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนสาระสำคัญคือตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อบริบทสังคมอย่างเหมาะสม 3) การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสาระสำคัญคือการบริหารที่มุ่งเป้าหมายชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงความทุ่มเทอดทนและลงมือปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

Module 3 การสร้างความไว้วางใจกรอบเนื้อหาการพัฒนา 1) การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากทั้งตัวบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา 2) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือการรักษาคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการโดยมีกลไกติดตามและรายงานผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง 3) การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรมสาระสำคัญคือแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือระยะสั้น

Module 4 การมีความยุติธรรมกรอบเนื้อหาการพัฒนา 1) การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือมีขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา 2) การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจสาระสำคัญคือสามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง 3) การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวพร้อมมีการติดตามประเมินและสะท้อนผลเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และยอมรับในความเป็นธรรม

4) กระบวนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระยะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติตน และการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

-70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

-20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น

-10 % การฝึกอบรม

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 30 ชั่วโมง แสดงดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10%) รวม 3 ชั่วโมง	เป็นระยะเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนามีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้การบรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์และการวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ กิจกรรมสำคัญ -บรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา -วิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา -ทำแบบทดสอบก่อน/หลังการอบรมระยะสั้นเพื่อประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) รวม 6 ชั่วโมง	เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงสังคมผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีโดยช่วยเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์จริงของผู้บริหาร กิจกรรมสำคัญ -การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านจริยธรรมในการบริหาร -การสะท้อนคิดร่วม (Group Reflection) จากกรณีปัญหาที่ผู้บริหารเผชิญจริง -การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านจริยธรรม (Best Practice Sharing)
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) รวม 21 ชั่วโมง	เป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมการตัดสินใจและการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
	เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริง กิจกรรมสำคัญ - ผู้บริหารสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติจริง -วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเอง -จัดทำแนวทางปฏิบัติด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

5) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 30 ชั่วโมง)

Module 1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (8 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ไปใช้ในชีวิตการทำงานจริงโดยมุ่งปรับพฤติกรรมการสื่อสารการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรและการบริหารจัดการบุคคลอย่างเสมอภาค

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาโดยเน้นการใช้ถ้อยคำกิริยาท่าทางและการตัดสินใจที่ให้เกียรติ

-สังเกตตนเองและรับข้อสะท้อนจากครู/บุคลากร

-เขียนบันทึกสะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นของตนเอง

กิจกรรมที่ 2 การฝึกการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารเลือกสถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์ผลกระทบต่อครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน

-เปรียบเทียบทางเลือกการตัดสินใจบนฐานคุณธรรมและความรับผิดชอบ

-รับการโค้ชและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือศึกษานิเทศก์

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ

1. ลักษณะกิจกรรม: ส่งเสริมการเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

2. วิธีดำเนินการ

-จัดเวทีประชุมหรือพูดคุยเชิงมีส่วนร่วม

-ฝึกการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ตัดสิน

-นำข้อเสนอจากครูและบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริง

-สะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการทำงาน

Module 2 การมีความรับผิดชอบ (6 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารบูรณาการหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาลเข้ากับระบบงานและการปฏิบัติงานประจำวัน

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการตรวจสอบ

-ปรับปรุงแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ

-เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์และยุติธรรม

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนและการตอบสนองต่อปัญหาของชุมชน

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์บริบทสังคมและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

-ดำเนินกิจกรรมหรือโครงการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม

-สะท้อนผลกระทบของการดำเนินงานต่อชุมชน

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์

1. ลักษณะกิจกรรม: เน้นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2. วิธีดำเนินการ

-กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน

-ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

-สะท้อนผลการดำเนินงานและปรับปรุงการปฏิบัติ

Module 3 การสร้างความไว้วางใจ (4 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความน่าเชื่อถือของตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริงที่มีความสม่ำเสมอโปร่งใสและเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับระบบการบริหารของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานตามระเบียบขั้นตอนและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

-เปิดเผยข้อมูลการบริหารที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม

-ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจกับการปฏิบัติจริงของตนเอง

-รับข้อสะท้อนจากครูและบุคลากรเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือในการบริหาร

-บันทึกสะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมและบั่นทอนความไว้วางใจ

กิจกรรมที่ 2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์โดยยึดมั่นในคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานของการกระทำที่สอดคล้องกับคำกล่าวอ้าง

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนคำมั่นสัญญาข้อตกลงและมติที่ได้ให้ไว้กับครูและบุคลากร

-วางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม

-ติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

-วิเคราะห์ผลกระทบของการรักษาหรือไม่รักษาคำมั่นสัญญา

-รับการโค้ชและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์เชิงผู้นำ

กิจกรรมที่ 3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกการตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ของสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจในระยะยาว

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์กรณีการตัดสินใจที่มีความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม

-ใช้หลักคุณธรรมและความยั่งยืนเป็นฐานในการตัดสินใจ

-อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้

-ประเมินผลกระทบของการตัดสินใจต่อความไว้วางใจในองค์กร

-สะท้อนคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในการปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา

Module 4 การมีความยุติธรรม (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารให้มีความชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ใช้ในสถานศึกษา

-วิเคราะห์จุดเสี่ยงด้านความไม่เป็นธรรมในกระบวนการบริหาร

-ปรับปรุงหรือจัดทำแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเปิดเผยต่อบุคลากร

-ทดลองใช้ระบบหรือแนวปฏิบัติที่ปรับปรุงแล้วในการบริหารจริง

-สะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นธรรมเชิงระบบ

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความกล้าหาญเชิงจริยธรรมโดยฝึกการยืนหยัดในความถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อม

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์สถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน

-ระบุแรงกดดันปัจจัยเสี่ยงและทางเลือกเชิงจริยธรรม

-ฝึกตัดสินใจโดยยึดหลักคุณธรรมและกฎหมาย

-รับการโค้ชและคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือเพื่อนผู้บริหาร

-สะท้อนผลลัพธ์และผลกระทบของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

กิจกรรมที่ 3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลเป็นฐานเพื่อลดอคติและสร้างการยอมรับในความเป็นธรรมจากทุกฝ่าย

2. วิธีดำเนินการ

-รวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

-ใช้หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

-วิเคราะห์ทางเลือกการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

-สื่อสารเหตุผลและข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

-ติดตามและประเมินผลการตัดสินใจพร้อมสะท้อนผลเพื่อปรับปรุง

6) การวัดและประเมินผล ก่อน–ระหว่าง–หลังการพัฒนา

6.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

6.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

-แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

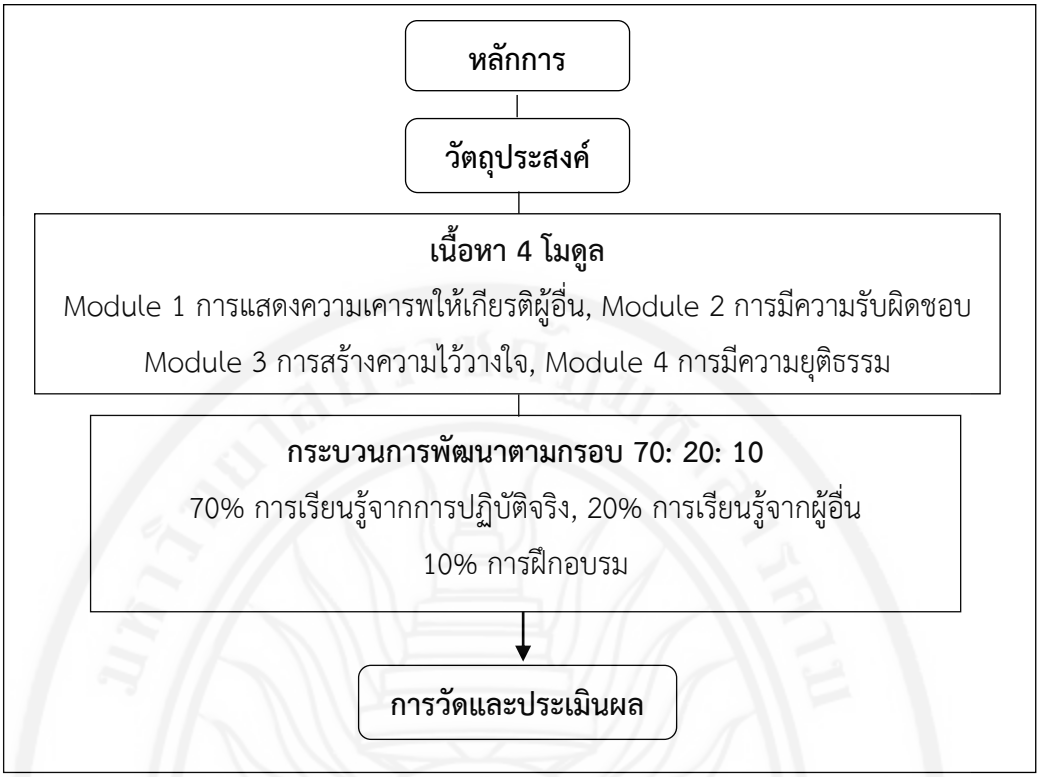
6.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน–หลัง

จากร่างแนวทางยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

4.2.5 ผลการประเมินแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

จากการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และการสร้างคู่มือการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำผลเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ตามที่กำหนดไว้เพื่อ 1) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวและ 2) ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการประเมินดังตารางที่ 4.11 และ 4.12 นี้

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น						
1.1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.2 การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
1.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	0.29	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2. การมีความรับผิดชอบ						
2.1 การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2.3 การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.93	0.15	มากที่สุด	4.71	0.48	มากที่สุด
3. การสร้างความไว้วางใจ						
3.1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
3.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม	4.89	0.33	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.96	0.11	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด
4. การมีความยุติธรรม						
4.1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ	4.89	0.33	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
4.3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผล หลักเกณฑ์ และข้อมูลเชิงประจักษ์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.96	0.11	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.93	0.17	มากที่สุด	4.64	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 แสดงผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าด้านความเหมาะสมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93, $S.D.$= 0.17) โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีความยุติธรรมและด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.96, $S.D.$= 0.11) รองลงมาได้แก่ด้านการมีความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93, $S.D.$= 0.15) และด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นและด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85, $S.D.$= 0.29) ตามลำดับ ด้านความเป็นไปได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.64, $S.D.$= 0.51) โดยแนวทางที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีความรับผิดชอบไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71, $S.D.$ = 0.48) รองลงมาได้แก่ด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.63, $S.D.$ = 0.51) และการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นและด้านการมีความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.60, $S.D.$ = 0.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. หลักการ			
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา	4.89	0.33	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.26	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์			
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ทักษะและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	4.89	0.33	มากที่สุด
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.26	มากที่สุด
3. เนื้อหา			
3.1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 การมีความรับผิดชอบ	5.00	0.00	มากที่สุด
3.3 การสร้างความไว้วางใจ	5.00	0.00	มากที่สุด
3.4 การมีความยุติธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	5.00	0.00	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา			
4.1 วิธีการพัฒนา 70: 20: 10	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 กิจกรรมใบงานใบความรู้	4.89	0.33	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	$S.D.$	แปลผล
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.96	0.11	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล			
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ	4.89	0.26	มากที่สุด
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	4.89	0.26	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.89	0.26	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.93	0.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.93, $S.D.$ = 0.18) โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านเนื้อหามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 5.00, $S.D.$ = 0.00) รองลงมาได้แก่ด้านกระบวนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.96, $S.D.$ = 0.11) ด้านหลักการด้านวัตถุประสงค์และด้านการวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.89, $S.D.$ = 0.26) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

ผลการวิจัยการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลการศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจ และ 4) การมีความรับผิดชอบ

5.1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1.2.1 สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ด้านการมีความยุติธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นและด้านการมีความรับผิดชอบ ตามลำดับ

5.1.2.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นด้านการมีความยุติธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจและด้านการมีความรับผิดชอบตามลำดับ

5.1.2.3 ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.36 เรียงลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นจากค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น ด้านการมีความรับผิดชอบ ด้านการสร้างความไว้วางใจ และด้านการมีความยุติธรรม ตามลำดับ

5.1.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลการศึกษาได้ 12 แนวทาง ดังนี้ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น มี 3 แนวทาง ดังนี้ (1) การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม (2) การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ และ (3) การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ 2) การมีความรับผิดชอบ มี 3 แนวทาง ดังนี้ (1) การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (2) การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนและ (3) การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 3) การสร้างความไว้วางใจ มี 3 แนวทาง ดังนี้ (1) การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้ (2) การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรมและ (3) การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม 4) การมีความยุติธรรมมี 3 แนวทาง ดังนี้ (1) การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (2) การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ (3) การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์ในส่วนการนำแนวทางไปใช้กำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยกำหนดเนื้อหา 4 โมดูลจากองค์ประกอบดังนี้ (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจและ (4) การมีความยุติธรรมและกำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 คือ 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง, 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่นและ 10 % การฝึกอบรมผล การประเมินแนวทางความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลการศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น 2) การมีความยุติธรรม 3) การสร้างความไว้วางใจและ 4) การมีความรับผิดชอบผลการวิจัยถือได้ว่าสอดคล้อง

กับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความครอบคลุมทั้งมิติของการตัดสินใจและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมตลอดจนบทบาทการนำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ที่เสนอแนวคิดที่มองว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องปรากฏทั้งในพฤติกรรมที่มองเห็นได้และค่านิยมภายในของผู้นำโดยองค์ประกอบด้านการเคารพให้เกียรติผู้อื่นและความยุติธรรมถือเป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการที่ยึดหลักความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาคและเหตุผลทางศีลธรรมซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและลดความขัดแย้งภายในองค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 345) ในส่วนองค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจและการมีความรับผิดชอบถือด้วาสะท้อนบทบาทของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นความศรัทธาและความยอมรับจากผู้ร่วมงานผ่านการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสการรักษาคำมั่นสัญญาและการรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา (สุเทพ ปาลสาร, 2560, น. 9) นอกจากนี้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ยังสอดคล้องกับแนวคิดระดับสากลที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมโดยผู้นำต้องมีบทบาทในการหล่อหลอมบำรุงรักษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมผ่านพฤติกรรมการสนับสนุนและการเสริมแรงเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง National Centre for Ethics in Health Care (2005, อ้างถึงในดาวรุวรรณ ถวิลการ, 2561) กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านอย่างบูรณาการเพื่อให้จริยธรรมไม่เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารแต่พัฒนาไปสู่การเป็นกรอบการนำและวัฒนธรรมการบริหารที่ยั่งยืนในสถานศึกษา

5.2.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 อภิปรายผลตามผลการวิจัย ดังนี้

5.2.2.1 สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีความยุติธรรมและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการมีความรับผิดชอบผลการวิจัยที่พบว่าด้านการมีความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสะท้อนให้เห็นสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมความเสมอภาคและการตัดสินใจโดยปราศจากอคติเป็นลำดับแรกซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าความยุติธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพราะเป็นฐานของความเชื่อถือศรัทธาและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 126-127, ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 345) และยังสอดคล้องกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ทรงเน้นว่าความยุติธรรมต้องตั้งอยู่บนความเที่ยงตรงปราศจากอคติและความกล้าหาญทางจริยธรรมในการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (หงษา วงค์จำปา, 2560, น. 178) อย่างไรก็ตามในส่วนด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาจยังมีข้อจำกัดในการแสดงบทบาทเชิงรุกด้านความมุ่งมั่นอุทิศตนและการรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจอย่างเป็นระบบซึ่งตามกรอบแนวคิดด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมผู้บริหารความรับผิดชอบมิได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้นแต่รวมถึงการทุ่มเทเสียสละยอมรับผลจากการกระทำของตนและมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (นภดล เจนอักษร, 2553, น. 11-39) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในบริบทการบริหารสถานศึกษาผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีจุดแข็งด้านความยุติธรรมซึ่งเป็นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแต่ยังควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านความรับผิดชอบเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั้งการตัดสินใจอย่างเป็นธรรมและการแสดงความรับผิดชอบต่อพันธกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและยั่งยืน

5.2.2.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำที่ยึดความเป็นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการบริหารโดยให้ความสำคัญกับการยอมรับคุณค่าศักดิ์ศรีสิทธิและความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 345) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการเคารพและให้เกียรติผู้อื่นถือเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงบวกความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กรและมุมมองของประชุม โพธิกุล (2550, น. 23-24) ที่ชี้ว่าผู้บริหารต้องสามารถรักษาดุลยภาพของสิทธิระหว่างกลุ่มคนที่หลากหลายภายในโรงเรียนโดยเฉพาะในบริบทสังคมประชาธิปไตยซึ่งการเคารพเสียงของทั้งคนส่วนใหญ่และคนส่วนน้อยถือเป็นประเด็นเชิงจริยธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของสุเทพ ปาลสาร (2560) ที่กล่าวว่าผู้นำควรลดการใช้อำนาจเชิงบังคับและหันมาใช้การบริการการสอนงานและการพัฒนาผู้ตามบนฐานของความเข้าใจและการให้เกียรติซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของครูที่ต้องการผู้บริหารซึ่งเปิดพื้นที่ให้เกิดการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัยในมิติเดียวกันแนวคิดของ Yukl (2010, อ้างถึงใน สุทัด จันทะสินธุ์, 2560, น. 31) ยังได้ระบุว่าการเคารพสิทธิผู้อื่นการรับฟังมุมมองที่แตกต่างและการแสดงความห่วงใยต่อความรู้สึกของบุคลากรเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในองค์กรยุคใหม่ที่มีความหลากหลายและโครงสร้างการทำงานแบบยืดหยุ่นดังนั้นการที่ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นถูกคาดหวังในระดับสูงสุดจึงสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ในบริบทสถานศึกษาไทยมิได้มุ่งเพียงความถูกต้องตามหลักคุณธรรมเท่านั้นแต่ยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพคุณค่าความเป็นมนุษย์ส่งเสริมความร่วมมือและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2.3 ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.36 โดยด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างเชิงจริยธรรมที่สำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในบริบทการบริหารสถานศึกษา

กล่าวคือแม้ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมด้านจริยธรรมในระดับหนึ่งแล้วแต่ครูและบุคลากรยังคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงบทบาทด้านการเคารพศักดิ์ศรีความคิดเห็นและสิทธิของผู้อื่นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าการเคารพให้เกียรติผู้อื่นเป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการยอมรับความแตกต่างการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ปลอดภัยทางจิตใจ ประชุม โพธิกุล (2550, น. 23-24, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 345) นอกจากนี้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งในบริบทไทยและสากลต่างยืนยันตรงกันว่าความเคารพเป็นเสาหลักของผู้นำที่มีคุณธรรมเพราะเป็นฐานของความไว้วางใจความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณค่าในองค์กร Josephson Institute of Ethics (2009, p. 65), Northouse (2013 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 345) เมื่อพิจารณาร่วมกับบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระยะต่อไปควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นอย่างเป็นระบบเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินไปบนฐานของความเป็นมนุษย์ความเสมอภาคและความร่วมมืออย่างยั่งยืน

5.2.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สรุปผลแนวทางประกอบด้วย 12 แนวทางในส่วนการนำแนวทางไปใช้กำหนดเป็นคู่มือการพัฒนาประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผลโดยกำหนดเนื้อหา 4 โมดูลจากองค์ประกอบดังนี้ (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจและ (4) การมีความยุติธรรมและกำหนดวิธีการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 คือ 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 20 % การเรียนรู้จากผู้อื่นและ 10 % การฝึกอบรมผลการวิจัยสะท้อนความเป็นระบบของแนวทางที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากระดับแนวคิดสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คู่มือที่ดีที่ต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่ายเรียงลำดับขั้นตอนเหมาะสมแยกหมวดหมู่ดีมีแบบฟอร์มหรือเครื่องมือควบคุมงานและผ่านการทดลองใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 1920), วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16), สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) อีกทั้งองค์ประกอบคู่มือที่กำหนดไว้ยังครอบคลุมสาระสำคัญแบบ Who–What–Where–When–Why ผ่านการระบุวัตถุประสงค์ขอบเขตคำจำกัดความผู้รับผิดชอบขั้นตอนเอกสารอ้างอิงแบบฟอร์มและระบบบันทึกซึ่งช่วยให้การนำไปใช้ในสถานศึกษามีมาตรฐานตรวจสอบได้และลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, น. 33), นันท์มนัส รอดทัศนา (2554, น. 52) ในส่วนกระบวนการพัฒนาโดยการการเลือกใช้แนวคิดตามโมเดล 70: 20: 10 ซึ่งถือได้ว่ามีนัยสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพราะชี้ว่าหลักสำคัญของการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์งานจริง

(70%) เสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและปฏิสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ (20%) และเพิ่มเติมองค์หความรู้และคิดด้วยการฝึกอบรมเชิงทฤษฎี (10%) ซึ่งเหมาะกับสมรรถนะเชิงจริยธรรมที่ต้องมีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงที่ไม่ใช่เพียงการรับความรู้ในห้องอบรมเท่านั้น Lombardo and Eichinger (1996), พัชรา วาณิชวศิน (2560, น. 168-182) ดังนั้นผลการประเมินที่แนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับมากที่สุดจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือการกำหนดเนื้อ 4 โมดูลตามผลการศึกษาองค์ประกอบและการนำการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 มีความสอดคล้องกับหลักวิชาการด้านการจัดทำคู่มือและหลักการพัฒนาผู้นำส่งผลให้แนวทางทั้ง 12 ข้อมีศักยภาพในการนำไปใช้จริงและขยายผลในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นการมีความยุติธรรมการสร้างความไว้วางใจและการมีความรับผิดชอบหน่วยงานต้นสังกัดควรนำองค์ประกอบดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกันทั้งเขตพื้นที่

5.3.1.2 ผลการวิจัยพบว่าด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารในด้านการสื่อสารอย่างเคารพการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและการตัดสินใจที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกฝ่ายโดยบูรณาการกิจกรรมพัฒนาเข้ากับบริบทการบริหารจริงของโรงเรียน

5.3.1.3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามโมเดล 70: 20: 10 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ควรนำคู่มือการพัฒนาไปใช้จริงโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเป็นหลักเสริมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีระดับแตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อช่องว่างดังกล่าวเช่นโครงสร้างการบริหารวัฒนธรรมองค์กรหรือภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 12 แนวทาง ครอบคลุม 4 องค์ประกอบดังนั้นควรมีการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลองเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของแนวทางหรือโมดูลการพัฒนาแต่ละด้านว่าส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับใด

5.3.2.3 ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรมในทางปฏิบัติดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรขยายผลไปสู่การศึกษาผลลัพธ์ระดับสถานศึกษาเช่นบรรยากาศองค์การความไว้วางใจของครูและชุมชนหรือคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อยืนยันคุณค่าของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเชิงระบบ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี. โปรดักส์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2550.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *คู่มือการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2564*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

คณิน เทียมทัน, และสรรฤดี ดีปู่. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*, *16*(1), 272-288.

คำพร กองเตย. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.พรินท์.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.

จันทร์พิรุณ มหาหิงค์. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

จิตรจรูญ ทรงวิทยา. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, *4*(1), 14-19. มิถุนายน.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปัญญาชน.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2555). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ชุติมา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์, และชิดชนก เชิงเชาวน์. (2559). หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันศึกษา: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 8(1), 168-180.

เชษฐา ค้าคล่อง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, *41*(3), กรกฎาคม-กันยายน 2561.

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอูกลางการประกันภัย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีระ รุญเจริญ. (2562). ทิศทางการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษา 4.0 ในยุคดิจิทัล. *รวมบทความการบริหารการศึกษากับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1*. น.5-9. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์ 1973.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). *การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

นงลักษณ์ วิรัชชัย, พิสมัย อรทัย และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2551). การ*สำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรม จริยธรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์คุณธรรม.

นพดล เจนอักษร. (2553). นวัตกรรมการบริหาร. *ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11*, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นรา สมประสงค์. (2561). หน่วยที่ 14 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. *ในประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นันท์มนัส รอดทัศนา. (2554). *การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน*. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2560). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

เบญญาภา ปันทะรส, และธารารัตน์ มาลัยเถาว์. (2568). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาอำเภอแม่จันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต*, *25*(1), 218-235.

ปณิตา แก้วกระจ่าง, สมเกียรติ ทานอก และศักดิ์ชัย ภู่เจริญ. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *พัฒนวาสาร*, 7(2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2563.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

ประชุม โพธิกุล. (2550). *ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำาทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ประพาพร คิอินธิ, ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์ และบุญมี ก่อบุญ. (2567). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, *3*(6), 77-90.

ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.* พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ่ง . (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2557). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.* สืบค้นจาก: https://www.gotoknow.org/posts/276228.

ปรีชา ช้างขวัญยืน. (2554). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2555). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ผ่องศรี พรมวิชัย. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, *14*(2), 147-178.

พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์. (2565). ประเด็นคัดสรรว่าด้วยความหมายและความสำคัญสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(2), 376.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.

พัชรพร สันติวิจิตรกุล. (2553). *การพัฒนาคู่มือวิจัยในชั้นเรียนสำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 1 (ดอนสักผดุงวิทย์)*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

พัชรา วาณิชวศิน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีและแนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

พระครูสังฆรักษ์ ไชยรัตน์ ชยรตโน. (2558). การบริหารการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด*, *4*(2), 320–325.

พระครูสุตวรธรรมกิจ, ดร. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทน้ำทิพย์ทัวร์.

พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ. (2565). *หลักพุทธศาสนาเพื่อการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: เค แอนด์ เค เซ็นเตอร์กรุ๊ป.

พิมพิไล ถือธรรม. (2550). *คู่มือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น*. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ไพศาล วรคำ. (2564). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 13). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร. (2551). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2555). *วิธีวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นครปฐม: ศูนย์วิจัยและพัฒนาทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิยาลัย.

รัตนา กาญจนพันธุ์. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร. *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, *7*(3), 16-25.

ราชบัณฑิตสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับบราชบัณฑิตสถาน 2542*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์การพิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา). มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์. (2554). *เทคนิคการเขียนคู่มือปฏิบัติงาน*. ขอนแก่น: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์. (2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: Open Word.

วัฒนา ฉิมประเสริฐ. (2554). *การพัฒนาคู่มือในการจัดกิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัยของนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวล้ำยุค)*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทยา วิจิตร. (2557). 70: 20: 10 Framework. สืบค้นจาก: http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html

วิภาวดี อินทร์ด้วง. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2558). *หลักและกระบวนการบริหารการศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสติวดิโอ.

สมจิตร ลิขิตสถาพร. (2551). *การเขียนคู่มือธุรกิจ: คัมภีร์สร้างมาตรฐานระบบงาน*. กรุงเทพฯ: แฟรนไชส์

สมพิศ โห้งาม. (2553). *การบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการสึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมฤทัย วงศ์สุข, อำนาจ ชนะวงศ์ และจิราพร วิชระโภชน์. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร อุบลราชธานี*, *6*(1), 869-878.

สัมมา รธนิธย์. (2556). *หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สิริกร ประสพสุข. (2555). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สิรภัทร บุณยศิวาพงศ์ และสกนธ์ชัย ชะนูนันท์. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษามศว*, *21*(40), 244-255.

สิวลี ศิริไล. (2550). คุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพ. *เอกสารประกอบคำาบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา.

สุทัด จันทะสินธุ์. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

สุเทพ ปาลสาร. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความหลากหลาย*. สืบค้นจาก: http;//elsuthep blogspot.com

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารและการนำคณะของคณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. ใน *รายงานการวิจัย*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สุธาสินี แม้นญาติ. (2554). *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุพักตร์ พิบูลย์. (2550). *การวิจัยและพัฒนาสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่2). นนทบุรี: โรงพิมพ์จตุพรดีไซน์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. มหาสารคาม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562*). คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *คู่มือการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ*. สืบค้นจาก: http://www. otepc.go.th/webtcs/files/1100-53-12.pdf

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 2552-2561*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานการศึกษาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจากผลการทดสอบ O-NET และ PISA*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หงษา วงค์จำปา. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Anderson, D. and Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. 2nd ed. San Francisco, California: Pfeiffer.

Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE.

Charles, J. (2013). *Framework for high performance*. Retrieved From: http://charles-jennings.blogspot.com/2013/06/702010framework-forhigh-performance.html

DuBrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company. Eysenck

Josephson, M. (2009). *Ethical Leadership Outcomes Student Leader Learning Outcomes (SLLO) Project [Online].* Retrieved from: htt://josephsoninstitute,org/MED/MED-2sixpillars.html 2009

Willie Pietersen. (2010). *Strategies learning: how to smarter than your competition And turn key insights in to competitive advantage*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Yukl, Gary. (2010). *Leadership in Organizations*. (7thed.). New York: Courier Stoughton.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อ	ตำแหน่ง
ดร.สมเพชร มัชปะโม	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.พิชัย บุญมาหนองคู	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.พัฒณ์นรี พงศ์ประยูร	ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.สุภาพร ลามะให	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกำพี้เหล่ากาเจริญศิลป์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม

ชื่อ	ตำแหน่ง
รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ ดร.อาทิตย์ อาจหาญ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ดร.สมเพชร มัชปะโม	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
นางสุมนา เนื่องไชยยศ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ชื่อ	ตำแหน่ง
ดร.พิชัย บุญมาหนองคู	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
นายสุพิชญ์ พรอยู่ศรี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
นางขวัญพัฒน์ พรมดอนกลอย	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.เด่นจิตธีรพันธ์ จันทะมา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
พระครูจันทธรรมานุวัตร ดร. (มะลิ โคตรแสง)	รองเจ้าคณะอำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์
ดร.ชนิดา ยศพล	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนราษีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ชื่อ	ตำแหน่ง
ดร.สมเพชร มัชปะโม	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลพยัคฆภูมิพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
ดร.สุภาพร ลามะให	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกำพี้เหล่ากาเจริญศิลป์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
นางสาววันวิสาข์ ศรีภูมิ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองระเวียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
นางสาวณภัสนันท์ ชาวแขก	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
นายสมพร แข็งพิลา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโนนจานวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
นางจิรนันท์ อรรคโยโค	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเมืองเตา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2
นางเจตน์จรัส แสงวิเศษ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านสระแคน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

ภาคผนวก ข

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

“การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน.....

คำชี้แจง

1. ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. รูปแบบของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการสัมภาษณ์และเรียนให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบล่วงหน้าพร้อมกับนัดหมายวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์ไม่น้อยกว่า 1 สัปดาห์

3. ลักษณะของการสัมภาษณ์จะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์พร้อมทั้งบันทึกเสียงไปพร้อมกันด้วย

4. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์และจะสรุปผลของการสัมภาษณ์แต่ละครั้งในวันที่ทำการสัมภาษณ์ทุกครั้งคำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

คำถาม

1. หลังจากที่ท่านเอกสารประกอบสารสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในเบื้องต้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ท่านมีความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

2. องค์ประกอบด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (11 ตัวชี้วัด)

2..1 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

2.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นมีความเหมาะสม/ไม่เหมาะสม และควรปรับในตัวชี้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. องค์ประกอบด้านการมีความยุติธรรม (12 ตัวชี้วัด)

3.1 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความยุติธรรมให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

3.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการมีความยุติธรรมมีความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมและควรปรับในตัวชี้วัดข้อใดอย่างไรบ้าง

.....

.....

4. องค์ประกอบด้านการสร้างความไว้วางใจ (9 ตัวชี้วัด)

4.1 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความไว้วางใจให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

4.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการสร้างความไว้วางใจมีความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมและควรปรับในตัวชี้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

5. องค์ประกอบด้านการมีความรับผิดชอบ (11 ตัวชี้วัด)

5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความรับผิดชอบให้เหมาะสมอย่างไรบ้าง

.....

.....

5.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการมีความรับผิดชอบมีความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมและควรปรับในตัวชี้วัดข้อใด อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ.....

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ต่อไป

3. ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น					
1.1 ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ					
1.2 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ					

องค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.3 รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนและเข้าใจ					
1.4 เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.5 คำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ					
1.6 ใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง					
1.7 แสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร					
1.8 ยอมรับความแตกต่างด้านความคิดความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น					
1.9 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน					
1.10 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น					
1.11 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ					
2. การมีความยุติธรรม					
2.1 ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ					
2.2 ตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว					
2.3 ไม่ลำเอียงจากความรักความชอบความเกลียดหรือความกลัว					
2.4 เคารพสิทธิศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ					
2.5 รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ					
2.6 อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจอย่างชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้					
2.7 ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการให้รางวัลและการลงโทษ					
2.8 ไม่สนับสนุนหรือช่วยเหลือการกระทำที่ผิดระเบียบหรือผิดจริยธรรม					
2.9 กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันหรืออิทธิพล					

องค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.10 ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการอย่างเคร่งครัด					
2.11 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมในสถานศึกษา					
2.12 เป็นแบบอย่างด้านความยุติธรรมให้แก่ครูบุคลากรและผู้เรียน					
3. การสร้างความไว้วางใจ					
3.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน					
3.2 รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ					
3.3 แสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร					
3.4 ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก					
3.5 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม					
3.6 แสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา					
3.7 คำนึงถึงความรู้สึกความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ					
3.8 สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ					
3.9 ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
4. การมีความรับผิดชอบ					
4.1 ปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง					
4.2 มีความมุ่งมั่นอดทนและอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
4.3 ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และบทบาทของตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา					
4.4 ยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและความถูกต้องในการบริหารงาน					
4.5 กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเองโดยไม่หลีกเลี่ยงความรับผิด					

องค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
4.6 ใส่ใจและรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ					
4.7 ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้รับบริการอย่างเท่าเทียม					
4.8 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร					
4.9 มีจิตอาสาจิตสาธารณะและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
4.10 ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
4.11 ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการทำงานจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะอย่างจริงจัง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

3. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

4. คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพตำแหน่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสถานภาพตำแหน่งของท่าน

ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครู

สถานศึกษาตั้งอยู่ในอำเภอ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ขอความ

อนุเคราะห์ท่านได้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น										
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ										
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ										
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ										
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การโน้มน้าวและการให้เหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจหรือคำสั่ง										
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร										
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน										
1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมต่อผู้อื่น										

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ										
1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ										
1.10 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอดทนพร้อมแสดงความเข้าใจและใส่ใจต่อความรู้สึกของครูและบุคลากร										
2. การมีความยุติธรรม										
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว										
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว										
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด										
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน										
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น										

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา										
2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลและลงโทษโดยยึดหลักความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ										
2.8 ผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมและลดอิทธิพลของอคติส่วนตัวในการตัดสินใจและการบริหารงาน										
2.9 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค เคารพสิทธิ ศักดิ์ศรีและความคิดเห็น										
3. การสร้างความไว้วางใจ										
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน										
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ										
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจริงใจและเปิดเผยในการสื่อสารกับบุคลากร										
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึงความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก										
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม										
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา										

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการและผลกระทบต่อผู้อื่นก่อนตัดสินใจ										
3.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ										
3.9 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร										
4. การมีความรับผิดชอบ										
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองรวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ของตน										
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนานักเรียนครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและสม่ำเสมอ										
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการปลูกฝังจิตสาธารณะให้กับบุคลากรและนักเรียนโดยเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อส่วนรวม										
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์										
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำรงตนตามมาตรฐานวิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณผู้บริหารมีการดำรงตนตามมาตรฐาน										

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
วิชาชีพและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณ										
4.6 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น										
4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก										
4.8 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา										
4.9 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร										



แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา สถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนด้วยความสุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ

.....

.....

.....

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ

.....

.....

.....

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมหรือการตัดสินใจ

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ด้านการมีความรับผิดชอบ ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร

.....

.....

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาทางสังคมและมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น

.....

.....

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นอดทนอุทิศตนและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ด้านการสร้างความไว้วางใจ ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและรับผิดชอบจนก่อให้เกิดความเชื่อถือและการยอมรับจากครูและบุคลากร

.....

.....

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความจงรักภักดีและปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา

.....

.....

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษารักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากรและผู้รับบริการ

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 ด้านการมีความยุติธรรม ในประเด็นดังต่อไปนี้ควรมีแนวทางอย่างไรบ้าง

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

.....

.....

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน

.....

.....

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยยึดเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

แนวทางการพัฒนาเชิงจริยธรรม	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
ของผู้บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น										
1.1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม										
1.2 การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ										
1.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ										
2. การมีความรับผิดชอบ										
2.1 การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม										

แนวทางการพัฒนาเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน										
2.3 การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน										
3. การสร้างความไว้วางใจ										
3.1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้										
3.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม										
3.3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม										
4. การมีความยุติธรรม										
4.1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้										
4.2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ										
4.3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์										



แบบประเมินคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความเห็นซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล										
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา										
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา										
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. วัตถุประสงค์										
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ทักษะและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา										
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง										
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา										
3. เนื้อหา										
3.1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น										
3.2 การมีความรับผิดชอบ										
3.3 การสร้างความไว้วางใจ										
3.4 การมีความยุติธรรม										
4. กระบวนการพัฒนา										
4.1 วิธีการพัฒนา 70: 20: 10										
4.2 กิจกรรม ใบงาน ใบความรู้										
4.3 ระยะเวลาในการพัฒนา										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ทักษะเจตคติ										
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม										

ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ตารางที่ ค.1 ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) $\sum R$

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	$\sum R$	IOC	สรุปผล
การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	+1	0	0	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การมีความยุติธรรม								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การสร้างความไว้วางใจ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	∑R	IOC	สรุปผล
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การมีความรับผิดชอบ								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้

ตารางที่ ค.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามคุณภาพของแบบสอบถามค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

Cronbach' Alpha	N of Items
.871	37

ตารางที่ ค.3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแบบสอบถาม

ข้อ	r_{xi}	ข้อ	r_{xi}
1	0.67	20	0.37
2	0.37	21	0.51
3	0.46	22	0.37
4	0.55	23	0.37
5	0.31	24	0.46
6	0.52	25	0.64
7	0.64	26	0.31
8	0.73	27	0.51
9	0.55	28	0.73
10	0.51	29	0.46
11	0.64	30	0.51
12	0.67	31	0.37
13	0.55	32	0.67
14	0.69	33	0.54
15	0.51	34	0.63
16	0.55	35	0.76
17	0.76	36	0.61
18	0.29	37	0.57
19	0.31		

หมายเหตุ.. มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.29-0.76

ภาคผนวก ง

หนังสือราชการเก็บข้อมูลการวิจัย



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายพิชัย บุญมาหนองคู

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.สุภาพร ลามะไห

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๖๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.พัฒน์นรี พงศ์ประยูร

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๔๓ **วันที่** ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.อาทิตย์ อาจหาญ

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๓๔๓ **วันที่** ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสุมนา เนื่องไชยยศ

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๖๐๘๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสมเพชร มัชปะโม

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๗๐๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ รหัสนักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๒ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๖ คน และครู จำนวน ๑๖ คน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๗-๐๗๕๖๗๗๘)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๗๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

ด้วย นายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัสนักศึกษา ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐๖ คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๑๔๐ คน และ ครู จำนวน ๑๖๖ คน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๖๕-๐๙๘-๙๑๔๘)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.พิชัย บุญมาหนองคู

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางขวัญพัฒน์ พรมดอนกลอย

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน ดร.ชนิดา ยศพล

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสุพิชญ์ พรอยู่ศรี

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๒๗๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน พระครูจันทธรรมานุวัตร (มะลิ โคตรแสง)

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นายสมพร แข็งพิลา

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางสาวณภัสนันท์ ชาวแขก

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางสาววันวิสาข์ ศรีภูมิ

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน ดร.สุภาพร ลามะไห

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒” เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางจิรนันท์ อรรคโยโค

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน นางเจตน์จรัส แสงวิเศษ

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๘๔๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๗ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ

เรียน ดร.วีระศักดิ์ ปัตตาลาโพธิ์

ด้วยนายจีรศักดิ์ ผารัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๖๘๒๑๐๑๕๐๓๑๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒" เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๕-๘๑๖๗๒๙๙)

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบเก็บข้อมูลการวิจัย



ภาพที่ จ.1 สัมภาษณ์ ดร.สมเพชร มัชปะโม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต2



ภาพที่ จ.2 ดร.พิชัย บุญมาหนองคู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ภาพที่ จ.3 ดร.วรารัตน์ อนุสัตย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยโรงเรียนชุมชนบ้านโพธิ์สองห้องวิทยาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2



ภาพที่ จ.4 ดร.สุภาพร ลามะให ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกำพี้เหล่ากาเจริญศิลป์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ภาคผนวก ฉ

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำนำ

การบริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในปัจจุบันมิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของการดำเนินงานหรือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเท่านั้นหากแต่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคมผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรทางการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความถูกต้องความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นของครูบุคลากรผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนโดยรอบ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการตัดสินใจเชิงนโยบายและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการเรียนรู้เชิงทฤษฎีหรือการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแต่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการตัดสินใจเชิงคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานการณ์จริงของการบริหารสถานศึกษาคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยยึดหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการเสริมสร้างกรอบคิดด้านจริยธรรมผ่านกระบวนการพัฒนาตามแนวคิด 70: 20: 10 และการพัฒนาใน 4 โมดูลหลักได้แก่การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นการมีความรับผิดชอบการสร้างความไว้วางใจและการมีความยุติธรรม

ผู้จัดทำคาดหวังว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาหน่วยงานทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและยั่งยืนอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความเชื่อมั่นของสังคมต่อระบบการศึกษาต่อไป

นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

1. หลักการ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาการสร้างความโปร่งใสและการเสริมสร้างความเชื่อมั่นของสังคมต่อระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะในบริบทการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นสำคัญหลักการสำคัญของคู่มือฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะเชิงระบบและเชิงพฤติกรรมโดยกำหนดกรอบการพัฒนาที่ครอบคลุม 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจ และ (4) การมีความยุติธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักการดังกล่าวมิได้มุ่งเน้นเพียงการเสริมสร้างความรู้หรือการปฏิบัติตามระเบียบเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริงโดยคู่มือฉบับนี้ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนา 70: 20: 10 เป็นฐานในการออกแบบกระบวนการพัฒนากล่าวคือร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมในบริบทของสถานศึกษา ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพการให้คำปรึกษาและการสะท้อนคิดร่วมกันและร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีและกรณีศึกษาเพื่อเสริมสร้างกรอบคิดด้านจริยธรรมอย่างเป็นระบบด้วยหลักการดังกล่าวคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมฉบับนี้จึงมุ่งหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมมีความรับผิดชอบโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งน่าเชื่อถือและยั่งยืนในสถานศึกษาและสังคมโดยรวม

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นการมีความรับผิดชอบการสร้างความไว้วางใจและการมีความยุติธรรม

2.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำหลักจริยธรรมไปใช้ในการตัดสินใจและการบริหารงานในสถานการณ์จริง

2.4 เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

3. เนื้อหา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 โมดูล (Module) ดังนี้

Module 1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น

1. กรอบเนื้อหาการพัฒนา

1.1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมสาระสำคัญคือแสดงความสุภาพเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในชีวิตการทำงานจริง

1.2 การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบสาระสำคัญคือการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้แก่ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและยึดหลักคุณธรรม

1.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพสาระสำคัญคือเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำข้อเสนอไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Module 2 การมีความรับผิดชอบ

2. กรอบเนื้อหาการพัฒนา

2.1 การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้มีความซื่อสัตย์ยุติธรรมและทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรโดยบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา

2.2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนสาระสำคัญคือตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อบริบทสังคมอย่างเหมาะสม

2.3 การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสาระสำคัญคือการบริหารที่มุ่งเป้าหมายชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงความทุ่มเทอดทนและลงมือปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

Module 3 การสร้างความไว้วางใจ

3. กรอบเนื้อหาการพัฒนา

3.1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากทั้งตัวบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา

3.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือการรักษาคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการโดยมีกลไกติดตามและรายงานผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง

3.3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรมสาระสำคัญคือแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือระยะสั้น

Module 4 การมีความยุติธรรม

4. กรอบเนื้อหาการพัฒนา

4.1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือมีขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

4.2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจสาระสำคัญคือสามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง

4.3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวพร้อมมีการติดตามประเมินและสะท้อนผลเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และยอมรับในความเป็นธรรม

4. กระบวนการพัฒนา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 นี้ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการในการนำองค์ความรู้หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติตนและการบริหารสถานึกษาที่มีประสิทธิภาพโดยกำหนดวิธีการพัฒนาโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70: 20: 10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo (พัชรา วาณิชวศิน, 2560, น. 15-18) มีรายละเอียด ดังนี้

-70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

-20 % การเรียนรู้จากผู้อื่น

-10 % การฝึกอบรม

ในส่วนของวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 กำหนดแบ่งออกเป็น 3 ระยะ จำนวน 30 ชั่วโมง

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10%) รวม 3 ชั่วโมงเป็นระยะเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนามีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้การบรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์และการวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ กิจกรรมสำคัญ

-บรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์เรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา

-อธิบายภาพรวม 4 โมดูลการพัฒนาและลำดับความสำคัญตามค่าความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจและ (4) การมีความยุติธรรม

-วิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา

-ทำแบบทดสอบก่อน/หลังการอบรมระยะสั้นเพื่อประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20%) รวม 6 ชั่วโมง เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงสังคมผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีโดยช่วยเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์จริงของผู้บริหารกิจกรรมสำคัญ

-การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านจริยธรรมในการบริหาร

-การสะท้อนคิดร่วม (Group Reflection) จากกรณีปัญหาที่ผู้บริหารเผชิญจริง

-การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านจริยธรรม (Best Practice Sharing)

-การอภิปรายเชิงลึกตาม 4 โมดูล โดยให้ความสำคัญตามลำดับความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย (1) การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (2) การมีความรับผิดชอบ (3) การสร้างความไว้วางใจและ (4) การมีความยุติธรรม

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70%) รวม 21 ชั่วโมง เป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมการตัดสินใจและการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริงกิจกรรมสำคัญ

-ผู้บริหารสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติจริง

-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเอง

-จัดทำแนวทางปฏิบัติด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดระยะเวลา 30 ชั่วโมง)

Module 1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (8 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ไปใช้ในชีวิตการทำงานจริงโดยมุ่งปรับพฤติกรรมการสื่อสารการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรและการบริหารจัดการบุคคลอย่างเสมอภาค

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาโดยเน้นการใช้ถ้อยคำกิริยาท่าทางและการตัดสินใจที่ให้เกียรติ

-สังเกตตนเองและรับข้อสะท้อนจากครู/บุคลากร

-เขียนบันทึกสะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นของตนเอง

กิจกรรมที่ 2 การฝึกการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารเลือกสถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์ผลกระทบต่อครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน

-เปรียบเทียบทางเลือกการตัดสินใจบนฐานคุณธรรมและความรับผิดชอบ

-รับการโค้ชและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือศึกษานิเทศก์

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพ

1. ลักษณะกิจกรรม: ส่งเสริมการเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

2. วิธีดำเนินการ

-จัดเวทีประชุมหรือพูดคุยเชิงมีส่วนร่วม

-ฝึกการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ตัดสิน

-นำข้อเสนอจากครูและบุคลากรไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริง

-สะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการทำงาน

Module 2 การมีความรับผิดชอบ (6 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารบูรณาการหลักคุณธรรมและธรรมาภิบาลเข้ากับระบบงานและการปฏิบัติงานประจำวัน

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและการตรวจสอบ

-ปรับปรุงแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ

-เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์และยุติธรรม

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนและการตอบสนองต่อปัญหาของชุมชน

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์บริบทสังคมและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

-ดำเนินกิจกรรมหรือโครงการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม

-สะท้อนผลกระทบของการดำเนินงานต่อชุมชน

กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์

1. ลักษณะกิจกรรม: เน้นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2. วิธีดำเนินการ

-กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน

-ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

-สะท้อนผลการดำเนินงานและปรับปรุงการปฏิบัติ

Module 3 การสร้างความไว้วางใจ (4 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความน่าเชื่อถือของตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริงที่มีความสม่ำเสมอโปร่งใสและเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับระบบการบริหารของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานตามระเบียบขั้นตอนและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

-เปิดเผยข้อมูลการบริหารที่เกี่ยวข้องกับครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม

-ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจกับการปฏิบัติจริงของตนเอง

-รับข้อสะท้อนจากครูและบุคลากรเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือในการบริหาร

-บันทึกสะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมและบั่นทอนความไว้วางใจ

กิจกรรมที่ 2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์โดยยึดมั่นในคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานของการกระทำที่สอดคล้องกับคำกล่าวอ้าง

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนคำมั่นสัญญาข้อตกลงและมติที่ได้ให้ไว้กับครูและบุคลากร

-วางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรม

-ติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

-วิเคราะห์ผลกระทบของการรักษาหรือไม่รักษาคำมั่นสัญญา

-รับการโค้ชและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์เชิงผู้นำ

กิจกรรมที่ 3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรม

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกการตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ของสถานศึกษาและผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจในระยะยาว

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์กรณีการตัดสินใจที่มีความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม

-ใช้หลักคุณธรรมและความยั่งยืนเป็นฐานในการตัดสินใจ

-อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้

-ประเมินผลกระทบของการตัดสินใจต่อความไว้วางใจในองค์กร

-สะท้อนคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในการปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษา

Module 4 การมีความยุติธรรม (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารให้มีความชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ทบทวนขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ใช้ในสถานศึกษา

-วิเคราะห์จุดเสี่ยงด้านความไม่เป็นธรรมในกระบวนการบริหาร

-ปรับปรุงหรือจัดทำแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเปิดเผยต่อบุคลากร

-ทดลองใช้ระบบหรือแนวปฏิบัติที่ปรับปรุงแล้วในการบริหารจริง

-สะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงด้านความเป็นธรรมเชิงระบบ

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจ

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาความกล้าหาญเชิงจริยธรรมโดยฝึกการยืนหยัดในความถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อม

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์สถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน

-ระบุแรงกดดันปัจจัยเสี่ยงและทางเลือกเชิงจริยธรรม

-ฝึกตัดสินใจโดยยึดหลักคุณธรรมและกฎหมาย

-รับการโค้ชและคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือเพื่อนผู้บริหาร

-สะท้อนผลลัพธ์และผลกระทบของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

กิจกรรมที่ 3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์

1. ลักษณะกิจกรรม: ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลเป็นฐานเพื่อลดอคติและสร้างการยอมรับในความเป็นธรรมจากทุกฝ่าย

2. วิธีดำเนินการ

-รวบรวมข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

-ใช้หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

-วิเคราะห์ทางเลือกการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

-สื่อสารเหตุผลและข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

-ติดตามและประเมินผลการตัดสินใจพร้อมสะท้อนผลเพื่อปรับปรุง

5. การวัดและประเมินผล ก่อน–ระหว่าง–หลังการพัฒนา

5.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

5.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

-แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

5.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน-หลัง



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

รายละเอียดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2

Module 1 การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น

จำนวน 8 ชั่วโมง

---

1. หลักการ

การแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมและยอมรับความแตกต่างโดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังด้วยความเข้าใจไม่ใช้อำนาจบังคับแต่ใช้การโน้มน้าวการให้บริการและการเสริมพลังแก่ผู้อื่นเป็นหลักผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิทธิศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของทุกคนรวมทั้งรักษาดุลยภาพระหว่างสิทธิของคนส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อยอย่างมีความรับผิดชอบโปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอันส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างเคารพไว้วางใจและเกื้อกูลกันในสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น

3. เนื้อหา

3.1 การพัฒนาจิตสำนึกและพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมสาระสำคัญคือแสดงความสุภาพเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในชีวิตการทำงานจริง

3.2 การเสริมสร้างสมรรถนะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมอย่างรอบคอบสาระสำคัญคือการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้แก่ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและยึดหลักคุณธรรม

3.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเคารพสาระสำคัญคือเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและนำข้อเสนอไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริงเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรมตระหนักถึงความสำคัญของการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการสื่อสารอย่างเคารพอันเป็นพื้นฐานของการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรม

กิจกรรมที่ 1 บรรยายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น

1. สาระสำคัญ

-แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

-ความสำคัญของการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในบริบทการบริหารสถานศึกษา

-การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ

-บทบาทของผู้บริหารในฐานะแบบอย่างด้านพฤติกรรมเชิงจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-การบรรยายสลับการซักถาม

-การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา

1. สาระสำคัญกรณีศึกษาสถานการณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรอย่างไม่เท่าเทียมการสื่อสารที่ขาดความเคารพการตัดสินใจที่ส่งผลต่อศักดิ์ศรีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วิธีดำเนินการ

-แบ่งกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา

-นำเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น

1. สาระสำคัญ

-การทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรมระยะสั้น

-ประเมินความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น

3. วิธีดำเนินการ

-แบบทดสอบปรนัย/อัตนัย

-การสะท้อนความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแลกเปลี่ยนมุมมองและสะท้อนคิดร่วมกันเกี่ยวกับการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรมอันจะช่วยเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์จริงและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำอย่างเหมาะสม

กิจกรรมที่ 1 การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเรื่องการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในบริบทการบริหารสถานศึกษา

1. สาระสำคัญเป็นเวทีการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติครูและบุคลากรการจัดการสถานการณ์ที่มีความอ่อนไหวและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพและความเสมอภาค

2. วิธีดำเนินการ

-จัดประชุม PLC ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

-ผู้เข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นในการบริหารงาน

-แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และอุปสรรคที่พบ

-ร่วมกันสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษารูปแบบกิจกรรม

กิจกรรมที่ 2 การสะท้อนคิดร่วมจากกรณีปัญหาจริง

1. สาระสำคัญเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้สะท้อนคิดร่วมกันจากกรณีปัญหาที่ตนเองเผชิญจริงโดยเน้นการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2. วิธีดำเนินการ

-เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้สะท้อนคิดร่วมกันจากกรณีปัญหาที่ตนเองเผชิญจริงโดยเน้นการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

-สรุปบทเรียนร่วมกันและนำไปเชื่อมโยงกับหลักการเชิงจริยธรรม

กิจกรรมที่ 3 การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านจริยธรรม

1. สาระสำคัญเป็นกิจกรรมการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีโดยนำเสนอกรณีตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการด้วยความเคารพให้เกียรติและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

2. วิธีดำเนินการ

-เชิญผู้บริหารต้นแบบหรือศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

-นำเสนอแนวปฏิบัติจริงในการสื่อสารอย่างเคารพและการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

-เปิดเวทีซักถามและอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จและแนวทางประยุกต์ใช้

-ผู้เข้าร่วมสรุปแนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่นผ่านการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมการตัดสินใจอย่างรอบคอบและการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบจนสามารถพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 1 การปฏิบัติภารกิจเชิงจริยธรรมด้านการให้เกียรติผู้อื่น

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความเสมอภาคไปใช้ในการบริหารงานจริงเช่นการประชุมการมอบหมายงานการแก้ไขปัญหาบุคลากรและการสื่อสารในสถานการณ์ที่หลากหลาย

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานจริงโดยเน้นการสื่อสารที่สุภาพให้เกียรติและไม่เลือกปฏิบัติ

-เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

-สังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนเองในสถานการณ์จริง

-รับข้อสะท้อนจากครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมที่ 2 การเผชิญและตัดสินใจในสถานการณ์เชิงจริยธรรมจริง

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเลือกสถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเพื่อนำมาพิจารณาและตัดสินใจบนฐานจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-ระบุสถานการณ์เชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริงในช่วงการพัฒนา

-วิเคราะห์ผลกระทบต่อครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชน

-พิจารณาทางเลือกการตัดสินใจโดยยึดหลักคุณธรรมความรับผิดชอบและความโปร่งใส

-บันทึกกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

กิจกรรมที่ 3 การเขียนบันทึกสะท้อนคิดและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเอง

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเขียนบันทึกสะท้อนคิดเกี่ยวกับประสบการณ์จริงพฤติกรรมการให้เกียรติผู้อื่นและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของตนเอง

2. วิธีดำเนินการ

-สะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมก่อนและหลังการพัฒนา

-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและพฤติกรรมผู้นำ

-ระบุจุดแข็งจุดที่ควรปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับ

-เชื่อมโยงประสบการณ์กับหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

5.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

- แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

5.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการแสดงความเคารพให้เกียรติผู้อื่น (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน–หลัง

****

Module 2 การมีความรับผิดชอบ

จำนวน 6 ชั่วโมง

---

1. หลักการ

การมีความรับผิดชอบเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความตระหนักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจของตนอย่างเต็มความสามารถมีความมุ่งมั่นอุทิศตนและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตนทั้งต่อตนเองผู้เรียนบุคลากรสังคมและประเทศชาติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลจรรยาบรรณวิชาชีพความโปร่งใสความเสียสละและการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมพร้อมทั้งกล้ายอมรับผลของการกระทำและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความรับผิดชอบ

3. เนื้อหา

3.1 การยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้มีความซื่อสัตย์ยุติธรรมและทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรโดยบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา

3.2 การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนสาระสำคัญคือตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมผู้เรียนและชุมชนโรงเรียนเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อบริบทสังคมอย่างเหมาะสม

3.3 การเน้นความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสาระสำคัญคือการบริหารที่มุ่งเป้าหมายชัดเจนมีการติดตามประเมินผลและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงความทุ่มเทอดทนและลงมือปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษา

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมในฐานะผู้นำองค์กรทางการศึกษาตระหนักถึงการยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพการรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนและการบริหารงานที่มุ่งผลลัพธ์อย่างมีความมุ่งมั่นซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืน

กิจกรรมที่ 1 บรรยายเรื่องความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สาระสำคัญ

-แนวคิดความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

-หลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

-ความโปร่งใสการตรวจสอบได้ความซื่อสัตย์และความยุติธรรมในการบริหาร

-บทบาทของผู้บริหารในฐานะแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร

-การบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ากับระบบและการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-แบ่งกลุ่มย่อยวิเคราะห์กรณีศึกษา

-นำเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา

1. สาระสำคัญกรณีศึกษาจริงที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการตัดสินใจการบริหารงานที่ขาดความโปร่งใสหรือการตรวจสอบการไม่บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-แบ่งกลุ่มย่อยวิเคราะห์กรณีศึกษา

-นำเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น

1. สาระสำคัญ

-ทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรมระยะสั้น

-ประเมินความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-แบบทดสอบปรนัย/อัตนัยสั้น ๆ

-การสะท้อนความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมจากเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้บริหารต้นแบบตลอดจนสะท้อนคิดจากสถานการณ์จริงที่เผชิญเพื่อเชื่อมโยงหลักธรรมาภิบาลจรรยาบรรณวิชาชีพความรับผิดชอบต่อสังคมและความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์เข้ากับการบริหารสถานศึกษาในบริบทจริงอย่างเหมาะสม

กิจกรรมที่ 1 การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเรื่องความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

1. สาระสำคัญเป็นเวทีการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการบริหารงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้การยึดหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง

2. วิธีดำเนินการ

-จัดประชุม PLC ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

-ผู้เข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานที่ต้องแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

-แลกเปลี่ยนปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่สอดคล้องกับหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ

-ร่วมกันสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 2 การสะท้อนคิดร่วมจากกรณีปัญหาจริง

1. สาระสำคัญเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนคิดร่วมกันจากกรณีปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อครูผู้เรียนชุมชนและสังคมโดยเน้นผลกระทบของการตัดสินใจของผู้นำ

2. วิธีดำเนินการ

-ผู้บริหารนำเสนอกรณีปัญหาจริงเช่นการบริหารทรัพยากรที่มีข้อจำกัดการตัดสินใจที่ส่งผลต่อชุมชนหรือผู้เรียน

-สรุปบทเรียนร่วมกันและเชื่อมโยงกับหลักจริยธรรมผู้นำ

กิจกรรมที่ 3 การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

1. สาระสำคัญเป็นกิจกรรมการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารงานด้วยความรับผิดชอบโปร่งใสและมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อสถานศึกษาและชุมชน

2. วิธีดำเนินการ

-เชิญผู้บริหารต้นแบบหรือศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

-นำเสนอแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริหารเชิงผลลัพธ์

-เปิดเวทีซักถามและอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จ

-ผู้เข้าร่วมสรุปแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมผ่านการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์ที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจต่อสังคมและชุมชนและต่อผลลัพธ์ของการบริหารงานจนสามารถพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและยั่งยืนในสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 1 การปฏิบัติภารกิจบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใสและจรรยาบรรณวิชาชีพไปใช้ในการบริหารงานจริงโดยทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานบริหารจริงโดยเปิดเผยข้อมูลที่เหมาะสมและตรวจสอบได้

-ใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ

-แสดงความซื่อสัตย์ยุติธรรมและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง

-บันทึกพฤติกรรมและเหตุการณ์ที่สะท้อนความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

กิจกรรมที่ 2 การปฏิบัติภารกิจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมโยงบทบาทผู้นำกับการตอบสนองต่อประเด็นปัญหาของผู้เรียนชุมชนและสังคมผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการของผู้เรียนและชุมชนโรงเรียน

-วางแผนและดำเนินกิจกรรมหรือมาตรการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม

-ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน

-สะท้อนผลกระทบของการดำเนินงานต่อคุณภาพการศึกษาและชุมชน

กิจกรรมที่ 3 การสะท้อนคิด วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง และจัดทำแนวทางปฏิบัติ

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติจริงวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและทัศนคติของตนเองและจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-สรุปบทเรียนสำคัญจากกิจกรรมในระยะที่ 3

-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองก่อนและหลังการพัฒนา

-จัดทำแนวทางหรือข้อปฏิบัติด้านความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมของสถานศึกษา

-เตรียมการนำแนวทางไปใช้จริงและติดต

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบ (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

5.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

-แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

5.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความรับผิดชอบ (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน–หลัง

****

Module 3 การสร้างความไว้วางใจ

จำนวน 4 ชั่วโมง

---

1. หลักการ

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจความไว้ใจจะช่วยลดความไม่แน่นอนลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์การหรืออาจหมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์การเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการสร้างความไว้วางใจ

3. เนื้อหา

3.1 การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือปฏิบัติงานตามมาตรฐานเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากทั้งตัวบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา

3.2 การยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาคำมั่นสัญญาอย่างเป็นรูปธรรมสาระสำคัญคือการรักษาคำพูดข้อตกลงและพันธสัญญาที่ให้ไว้กับครูบุคลากรและผู้รับบริการโดยมีกลไกติดตามและรายงานผลเพื่อให้ความไว้วางใจเกิดจากการพูดแล้วทำได้จริง

3.3 การยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการบริหารอย่างมีจริยธรรมสาระสำคัญคือแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรปกป้องผลประโยชน์ของสถานศึกษาและตัดสินใจบนฐานของประโยชน์ส่วนรวมความถูกต้องและความยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มหรือระยะสั้น

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการสร้างความไว้วางใจในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรมตระหนักถึงความสำคัญของความน่าเชื่อถือความซื่อสัตย์การรักษาคำมั่นสัญญาและการบริหารโดยยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางอันเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรมและยั่งยืน

กิจกรรมที่ 1 บรรยายเรื่องการสร้างความไว้วางใจในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สาระสำคัญ

-แนวคิดและความหมายของความไว้วางใจในองค์กรการศึกษา

-ความน่าเชื่อถือที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้

-ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจระดับบุคคลกับระบบการบริหารของสถานศึกษา

-บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นขององค์กร

2. วิธีดำเนินการ

-การบรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์

-การซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา

1. สาระสำคัญกรณีศึกษาจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ไม่สม่ำเสมอหรือขาดความโปร่งใสการไม่รักษาคำมั่นสัญญาหรือข้อตกลงการตัดสินใจที่บั่นทอนความไว้วางใจของครูและบุคลากร

2. วิธีดำเนินการ

-แบ่งกลุ่มย่อยวิเคราะห์กรณีศึกษา

-นำเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น

1. สาระสำคัญ

-ทำแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรมระยะสั้น

-ประเมินความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการสร้างความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-แบบทดสอบปรนัย/อัตนัยสั้น ๆ

-การสะท้อนความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้บริหารต้นแบบเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจเชิงจริยธรรมตลอดจนสะท้อนคิดจากกรณีปัญหาจริงเพื่อเชื่อมโยงความรู้เชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงอันนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมผู้นำที่น่าเชื่อถือซื่อสัตย์และยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง

กิจกรรมที่ 1 การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเรื่องการสร้างความไว้วางใจผ่านความน่าเชื่อถือและความสม่ำเสมอในการบริหาร

1. สาระสำคัญเวที PLC เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้บริหารทั้งในมิติพฤติกรรมส่วนบุคคลและระบบการบริหารของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ผู้บริหารแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ช่วยสร้างความไว้วางใจเช่นการทำงานตามมาตรฐานเดียวกันความโปร่งใสและการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

-แลกเปลี่ยนปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้ความไว้วางใจลดลง

-ร่วมกันสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนในสังกัด

กิจกรรมที่ 2 การสะท้อนคิดร่วมจากกรณีปัญหาที่เผชิญจริง

1. สาระสำคัญการสะท้อนคิดเชิงลึกจากกรณีปัญหาจริงที่กระทบความไว้วางใจเช่นการไม่รักษาคำมั่นสัญญาความไม่ต่อเนื่องของนโยบายหรือการสื่อสารที่คลุมเครือ

2. วิธีดำเนินการ

-ผู้บริหารนำเสนอกรณีจริงของตนเอง

-สรุปบทเรียนและแนวทางปรับปรุงร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านการสร้างความไว้วางใจ

1. สาระสำคัญเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารที่รักษาคำมั่นสัญญาบริหารอย่างซื่อสัตย์และยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง

2. วิธีดำเนินการ

-นำเสนอกรณีศึกษาหรือเชิญผู้บริหารต้นแบบ

-วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จเช่นกลไกติดตามผลการสื่อสารความคืบหน้าและการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

-ผู้เข้าร่วมสรุปแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านการสร้างความไว้วางใจผ่านการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์ที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือความซื่อสัตย์และการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวมจนสามารถพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการสร้างความไว้วางใจเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมและยั่งยืนในสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 1 การปฏิบัติภารกิจสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงานจริง

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษานำหลักการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอโปร่งใสและตรวจสอบได้ไปใช้ในการบริหารงานจริงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือทั้งในระดับบุคคลและระบบการบริหาร

2. วิธีดำเนินการ

-ปฏิบัติงานบริหารตามมาตรฐานเดียวกันกับทุกฝ่าย

-เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เหมาะสมและตรวจสอบได้

-แสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

-บันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สะท้อนการสร้างหรือบั่นทอนความไว้วางใจ

กิจกรรมที่ 2 การเผชิญและตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์และคำมั่นสัญญา

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเลือกสถานการณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคำพูดข้อตกลงหรือพันธสัญญาเพื่อนำมาพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-ระบุสถานการณ์จริงที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการรักษาคำมั่นสัญญา

-วิเคราะห์ผลกระทบต่อครูบุคลากรผู้เรียนและผู้รับบริการ

-ตัดสินใจโดยยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส และความรับผิดชอบ

-บันทึกกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

กิจกรรมที่ 3 การสะท้อนคิดวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านการสร้างความไว้วางใจ

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติจริงวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและทัศนคติของตนเองและจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านการสร้างความไว้วางใจเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-สรุปบทเรียนสำคัญจากกิจกรรมในระยะที่ 3

-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองก่อนและหลังการพัฒนา

-จัดทำแนวทางหรือข้อปฏิบัติด้านการสร้างความไว้วางใจของสถานศึกษา

-วางแผนการนำแนวทางไปใช้จริงและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจ (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

5.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

-แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

5.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจ (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน–หลัง

Module 4 การมีความยุติธรรม

จำนวน 3 ชั่วโมง

---

1. หลักการ

การมีความยุติธรรมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการบริหารและตัดสินใจโดยยึดหลักความถูกต้องเที่ยงตรงและเสมอภาคปราศจากอคติส่วนบุคคลไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยผู้บริหารใช้เหตุผลหลักกฎหมายระเบียบข้อบังคับและคุณค่าทางศีลธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านเคารพสิทธิของทุกฝ่ายและกล้าหาญที่จะยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องแม้เผชิญแรงกดดันหรือผลกระทบทั้งนี้การให้รางวัลการลงโทษและการจัดสรรโอกาสต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้และสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจและบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมในสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ด้านการมีความยุติธรรม

3. เนื้อหา

3.1 การพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้สาระสำคัญคือมีขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและใช้หลักเดียวกันกับทุกฝ่ายเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

3.2 การเสริมสร้างความกล้าหาญเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจสาระสำคัญคือสามารถยืนหยัดในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมโดยได้รับการสนับสนุนผ่านกลไกคุ้มครองการให้คำปรึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานการณ์จริง

3.3 การยกระดับการตัดสินใจบนฐานเหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีสาระสำคัญในการพัฒนาคือใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกหรืออคติส่วนตัวพร้อมมีการติดตามประเมินและสะท้อนผลเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้และยอมรับในความเป็นธรรม

4. กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรม (10% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการมีความยุติธรรมในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรมตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยระบบและกระบวนการที่โปร่งใสตรวจสอบได้การตัดสินใจอย่าง

กล้าหาญบนฐานของความถูกต้องและการใช้เหตุผลหลักเกณฑ์และข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจเพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

กิจกรรมที่ 1 บรรยายเรื่องความยุติธรรมกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สาระสำคัญ

-แนวคิดและความหมายของความยุติธรรมในการบริหารสถานศึกษา

-ความสำคัญของระบบขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจน

-การลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและการเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบ

-บทบาทของผู้บริหารในการเปิดเผยข้อมูลและสร้างความโปร่งใส

-ความเชื่อมโยงระหว่างความยุติธรรมความเชื่อมั่นและวัฒนธรรมองค์กร

2. วิธีดำเนินการ

-การบรรยายเชิงปฏิสัมพันธ์

-การซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม

กิจกรรมที่ 2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

1. สาระสำคัญกรณีศึกษาจริงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ขาดความเป็นธรรมการใช้อำนาจหรือดุลยพินิจโดยไม่มีหลักเกณฑ์ชัดเจนความกดดันจากบุคคลหรือบริบทที่กระทบต่อความถูกต้อง

2. วิธีดำเนินการ

-แบ่งกลุ่มย่อยวิเคราะห์กรณีศึกษา

-นำเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การประเมินความรู้และความเข้าใจเบื้องต้น

1. สาระสำคัญ

-การทำแบบทดสอบก่อน–หลังการอบรมระยะสั้น

-ประเมินความรู้ความเข้าใจและกรอบคิดด้านการมีความยุติธรรมเชิงจริยธรรม

2. วิธีดำเนินการ

-แบบทดสอบปรนัย/อัตนัยสั้น ๆ

-การสะท้อนความเข้าใจของผู้เข้าอบรม

ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากผู้อื่น (20% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้บริหารต้นแบบด้านการบริหารอย่างยุติธรรมสะท้อนคิดจากสถานการณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันและการใช้

ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานเพื่อเชื่อมโยงหลักการเชิงทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงและเสริมสร้างความมั่นคงทางจริยธรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 1 การประชุม PLC ผู้บริหารสถานศึกษาเรื่องการบริหารอย่างยุติธรรมบนฐานระบบและกระบวนการที่โปร่งใส

1. สาระสำคัญเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล และเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-ผู้บริหารแบ่งปันประสบการณ์จริงเกี่ยวกับการบริหารที่ต้องอาศัยความโปร่งใสและการตรวจสอบได้

-แลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากความไม่ชัดเจนของระบบหรือขั้นตอน

-ร่วมกันสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นธรรมเชิงระบบในสถานศึกษา

-สรุปบทเรียนร่วมกันในระดับกลุ่ม PLC

กิจกรรมที่ 2 การสะท้อนคิดร่วมจากกรณีปัญหาที่เผชิญจริง

1. สาระสำคัญเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนคิดเชิงลึกจากกรณีปัญหาจริงที่ต้องตัดสินใจภายใต้แรงกดดันจากบุคคลบริบทแวดล้อมหรือข้อจำกัดของระบบ

2. วิธีดำเนินการ

-ผู้บริหารนำเสนอกรณีจริงที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมและความกล้าหาญเชิงจริยธรรม

-สรุปบทเรียนและแนวทางปรับปรุงร่วมกัน

กิจกรรมที่ 3 การเรียนรู้จากผู้บริหารต้นแบบด้านการบริหารอย่างยุติธรรม

1. สาระสำคัญการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารงานอย่างยุติธรรมยืนหยัดในความถูกต้องและใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ

2. วิธีดำเนินการ

-เชิญผู้บริหารต้นแบบหรือศึกษากรณีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ

-วิเคราะห์แนวปฏิบัติด้านการตัดสินใจอย่างกล้าหาญภายใต้แรงกดดันการใช้ข้อมูลหลักฐานและหลักเกณฑ์อย่างเป็นธรรม

-เปิดเวทีซักถามและอภิปรายถึงปัจจัยความสำเร็จ

-ผู้เข้าร่วมสรุปแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเอง

ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (70% ของระยะเวลารวมทั้งหมด) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและทัศนคติด้านการมีความยุติธรรมผ่านการปฏิบัติจริงในบริบทของสถานศึกษาการเผชิญสถานการณ์เชิงจริยธรรมที่ต้องอาศัยความโปร่งใสความกล้าหาญเชิงจริยธรรมและการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและหลักเกณฑ์จนนำไปสู่การจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมและยั่งยืนในสถานศึกษา

กิจกรรมที่ 1 การปฏิบัติภารกิจบริหารอย่างเป็นธรรมในสถานการณ์จริง

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษานำระบบขั้นตอนเกณฑ์และมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจนไปใช้จริงในสถานการณ์การบริหารที่ต้องอาศัยความเป็นธรรมเช่นการมอบหมายงานการพิจารณาผลการปฏิบัติงานหรือการจัดการข้อร้องเรียน

2. วิธีดำเนินการ

-ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน

-เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมาและตรวจสอบได้

-ลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลในการตัดสินใจ

-บันทึกกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

กิจกรรมที่ 2 การเผชิญสถานการณ์และตัดสินใจอย่างกล้าหาญเชิงจริยธรรม

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเลือกสถานการณ์จริงที่มีแรงกดดันจากบุคคลหรือบริบทแวดล้อมซึ่งอาจส่งผลต่อความเป็นธรรมเพื่อนำมาฝึกการยืนหยัดในความถูกต้อง

2. วิธีดำเนินการ

-วิเคราะห์แรงกดดันและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

-พิจารณาทางเลือกโดยยึดหลักคุณธรรมความถูกต้องและความเป็นธรรม

-ใช้กลไกการปรึกษาหารือหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

-สรุปบทเรียนจากการตัดสินใจเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นจริง

กิจกรรมที่ 3 การสะท้อนคิดวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านความยุติธรรม

1. สาระสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติจริงวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและทัศนคติของตนเอง และจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านการมีความยุติธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2. วิธีดำเนินการ

-สรุปบทเรียนสำคัญจากกิจกรรมในระยะที่ 3

-วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองก่อนและหลังการพัฒนา

-จัดทำแนวทางหรือข้อตกลงร่วมด้านการบริหารอย่างเป็นธรรมในสถานศึกษา

-วางแผนการนำแนวทางไปใช้จริงและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การประเมินก่อนพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรม (มาตราส่วน 5 ระดับ)

-แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร

5.2 การประเมินระหว่างพัฒนา

-แบบประเมินพฤติกรรมจากกิจกรรม (Checklist/Rubric)

-การประเมินจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Peer Assessment)

-การประเมินจากบันทึกสะท้อนคิด

5.3 การประเมินหลังพัฒนา

-แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการมีความยุติธรรม (ฉบับเดียวกันกับก่อนพัฒนา)

-แบบประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/บุคลากร)

-วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบก่อน–หลัง

****

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

จีรศักดิ์ ผารัตน์, กฤษกนก ดวงชาทม และปองภพ ภูจอมจิตร. (2569). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6*(1), มกราคม-กุมภาพันธ์.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นายจีรศักดิ์ ผารัตน์

วัน เดือน ปี เกิด 2 ธันวาคม พ.ศ.2534

ที่อยู่ปัจจุบัน 33 หมู่ 4 ตำบลช้างเผือก อำเภอสุวรรณภูมิ
จังหวัดร้อยเอ็ด

สถานที่ทำงาน โรงเรียนโนนจานวิทยา ตำบลเมืองเตา อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย
จังหวัดมหาสารคาม

ตำแหน่ง ข้าราชการครู

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2557 ปริญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาพลศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

พ.ศ. 2569 ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาชาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม