



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

The Guideline for Ethical Leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3

ศิริณญา มั่นดอนเรือ¹, สมศักดิ์ ภูมิกอง², ธนาศักดิ์ ศิริบุญยन्नันท์³

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ประเทศไทย

Sirinya Mandonruea¹, Somsak Phumikong², Thanasak Siripunyanan³
^{1,2,3}Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars, Thailand
✉ : * Sirinyaparew@gmail.com
(* Author Corresponding Email)

Received: 23 November 2025; Revised: 05 January 2026; Accepted: 12 January 2026
© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 2)แนวทางการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 298 คน โดยการเปิดตาราง เครซี และมอร์แกน และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 9 คน ประกอบด้วย ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 และ 0.89 ตามลำดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแนวทางการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรม รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความเป็นพลเมืองดี ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม รองลงมา คือ ด้านความ



ซื่อสัตย์ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.184$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ 2. แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 7 ด้าน รวมทั้งสิ้น 21 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา ; ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Abstract

The purposes of this research were: 1) the current and desirable conditions and needs of the ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3 2) the guideline for ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table consisted of 298 administrators and teachers and stratified random sampling he key research informants 9 experts purposively selected persons comprised educational supervisors, school administrators, and teachers. The employed research instruments were a questionnaire concerning the current and desirable conditions of being ethical leadership, were 5-level estimation scale and reliability coefficients of .87 and .89 respectively and an interview form on guidelines for development of being professional learning community. The statistics for data analysis included percentage, mean, standard deviation, PNI_{modified} and content analysis. The research findings were as following: 1) The current of ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3 at a high level when considering each aspect, it was found that justice was second, followed by responsibility and citizenship, and the aspect with the lowest average score was trust. The desirable conditions of ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3 at a highest level when considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average value was justice, followed by honest and empowerment, and the aspect with the lowest average value was trust. The needs of the ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3 the need index was obtained. ($PNI_{\text{modified}} = 0.184$) when considering each aspect, rank from most to least important, the top three areas were empowerment, honest and trust. 2) The guideline for ethical leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 3. The researcher has presented guidelines for developing ethical leadership of School Administrators, in 7 areas, totaling 21 guidelines. The appropriate and the possibility are at the highest level.

Keywords: guidelines for development; ethical leadership



1.ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม วัฒนธรรมและการศึกษา ทำให้สังคมโลกนั้นเกิดการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้นเป็นเหตุให้การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนการบริหารการศึกษา ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนามนุษย์ จะต้องคำนึงถึงการสร้างคนให้มีความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความสามารถในการดำเนินชีวิตและการสร้างคนให้มีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 6 ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมไทยในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สอดรับกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ที่ว่าด้วยมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อเป็นแม่บทในการจัดทำประมวลจริยธรรมให้กับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลประเภทต่าง ๆ และหน่วยงานของรัฐ โดยหมวดที่ 1 มาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรม ระบุว่า “มาตรฐานทางจริยธรรม” ของเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซึ่งจะต้องประกอบด้วย การยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกที่ดีและรับผิดชอบต่อหน้าที่ การกล้าตัดสินใจและยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน การปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ และการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถาบันการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีศักยภาพสมรรถภาพคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพครูและคุณภาพผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557) โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียึดถือค่านิยมร่วมกันของทุกคน โดยยึดถือค่านิยมที่ว่า ต้องถือเป็นระเบียบที่สำคัญของโรงเรียน สามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการตัดสินพฤติกรรมของสมาชิกหรือบุคลากร ที่แสดงออกว่าประพฤติเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมในเชิงจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญไม่เพียงแต่กำหนดข้อตกลง กฎระเบียบ แต่ควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมในการนำข้อตกลงไปใช้อย่างแท้จริง และเมื่อมีผู้กระทำความผิดที่ไม่เหมาะสม หรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจและลงโทษต่อผู้กระทำผิด โดยอยู่ในหลักของคุณธรรมและจริยธรรม เห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ควรเริ่มจากตัวของผู้บริหารเอง (Moral Leadership Begins with Moral Leaders) การประพฤติตนปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ต้องไม่เพียงแต่การพูด การสั่งเท่านั้น ต้องประพฤติปฏิบัติดี มี



คุณธรรมในใจอย่างแท้จริงด้วยสามารถช่วยลดอัตราการย้ายเข้า ย้ายออก ลดการขาดงาน ลดการมาทำงานสาย ผลักดันให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ลดการแทรกแซงจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (ชุตินา รักษาบางแหลม, 2559)

ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคมอันจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้นยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ปีการศึกษา 2568 ซึ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,189 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,313 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3, 2568) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970, pp. 607-610 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2551) ได้จำนวน 298 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน ครูผู้สอน จำนวน 198 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาใน แต่ละอำเภอเป็นชั้นในเป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยศึกษาจากตำรา เอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากคณะกรรมการที่ปรึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Dual – Response Format) โดยจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านความยุติธรรม 2.ด้านความซื่อสัตย์ 3.ด้านความรับผิดชอบ 4.ด้านความไว้วางใจ 5.ด้านความเคารพนับถือ 6.ด้านความเป็นพลเมืองดี 7.ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยกำหนดเกณฑ์ ระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ(บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระยะที่ 2

การศึกษาแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยผู้ให้ข้อมูลคือผู้ทรงคุณวุฒิ เลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา

4. ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | ความต้องการจำเป็น | |
|-----------------------|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|-------------------|-------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | \bar{X} | S.D | ระดับ | PNI | ลำดับ |
| 1.ด้านความยุติธรรม | 4.16 | 0.65 | มาก | 4.87 | 0.38 | มากที่สุด | 0.170 | 5 |
| 2.ด้านความซื่อสัตย์ | 3.94 | 0.67 | มาก | 4.80 | 0.40 | มากที่สุด | 0.218 | 2 |
| 3.ด้านความรับผิดชอบ | 4.14 | 0.60 | มาก | 4.76 | 0.36 | มากที่สุด | 0.149 | 7 |

modified



| | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|--------------|----------|
| 4.ด้านความไว้วางใจ | 3.90 | 0.60 | มาก | 4.71 | 0.42 | มากที่สุด | 0.207 | 3 |
| 5.ด้านความเคารพนับถือ | 4.00 | 0.62 | มาก | 4.77 | 0.51 | มากที่สุด | 0.192 | 4 |
| 6.ด้านความเป็นพลเมืองดี | 4.01 | 0.60 | มาก | 4.66 | 0.50 | มากที่สุด | 0.162 | 6 |
| 7.ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ | 3.92 | 0.58 | มาก | 4.78 | 0.56 | มากที่สุด | 0.219 | 1 |
| รวม | 4.01 | 0.45 | มาก | 4.75 | 0.30 | มากที่สุด | 0.184 | - |

จากตารางที่ 1 พบว่า **สภาพปัจจุบัน** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.15) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.65) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.60) และด้านความเป็นพลเมืองดี ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.60) ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X}=3.90$, S.D.=0.60)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$, S.D.=0.30) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม ($\bar{X}=4.87$, S.D.=0.38) รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์ ($\bar{X}=4.80$, S.D.=0.40) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ($\bar{X}=4.78$, S.D.=0.56) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.42)

การประเมินความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้คำนวณดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.184$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ ($PNI_{modified} = 0.219$) ด้านความซื่อสัตย์ ($PNI_{modified} = 0.218$) ด้านความไว้วางใจ ($PNI_{modified} = 0.207$) ด้านความเคารพนับถือ ($PNI_{modified} = 0.192$) ด้านความยุติธรรม ($PNI_{modified} = 0.170$) ด้านความเป็นพลเมืองดี ($PNI_{modified} = 0.162$) และด้านความรับผิดชอบ ($PNI_{modified} = 0.149$) ตามลำดับ

2.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีทั้งหมด 21 แนวทางมีความเหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$, S.D.=0.30) และความเป็นไปได้เพื่อเป็น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.38)



5. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความเป็นพลเมืองดี ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังกล่าวที่เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและผู้บริหารที่แสดงความเอาใจใส่และเห็นใจในความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น มักจะได้รับความไว้วางใจและความเคารพจากครู นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน ความเอาใจใส่นี้สะท้อนถึงความเข้าใจและความสามารถในการรับรู้ถึงปัญหาหรือความท้าทายที่สมาชิกในองค์กรเผชิญอยู่ ซึ่งช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ดำเนินการภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา โดยการจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แนวทางในการบริหารงานในสถานศึกษาและมีการนิเทศติดตามประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งผลการดำเนินการประเมินผลคุณธรรมและความโปร่งใสของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ITA) ประจำปี 2567 อยู่ในระดับ AA (Excellence) ถือว่าอยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2567) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้บริการผู้อื่น คือ ผู้นำจะมีความรับผิดชอบต่อบริการผู้อื่นโดยเอาใจใส่ดูแลผู้อื่นให้บริการและตัดสินใจในทางที่ก่อให้เกิดผลดี และไม่เป็นผลเสียต่อผู้อื่น การเอาใจใส่ผู้อื่น ทำให้เกิดผลประโยชน์แก่คนหมู่มาก เต็มใจที่จะเอาผู้ตามเป็นศูนย์กลาง ถือเอาประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสิ่งแรกในการทำงานและการปฏิบัติตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงพร อัทธโนและโกวิวัฒน์ เทศบุตร (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน และงานวิจัยของรัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนคร พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X}=4.80$, $S.D.=0.40$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพที่พึงประสงค์คือความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 คือ คุณภาพของผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่กำหนดขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงสงบสุขในสังคมและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005) กล่าวไว้ว่า ภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การแสดงออกโดยความประพฤติปฏิบัติ อย่างเหมาะสมถูกต้อง ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ดังที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้บริหารถูก ยอมรับ เพราะประพฤติตนเชื่อถือได้ ได้รับ อำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ เป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) เป็นตัวอย่างได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกชัย ลวดคำและวีรภัทร ภัทรกุล (2566) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของภิรมณญา มูลเมืองและสุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2567) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 การประเมินความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพนับถือ ด้านความยุติธรรม ด้านความเป็นพลเมืองดี ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยม ความกล้าหาญ มีการสื่อสาร ก่อเกิดความศรัทธา ให้ทุก คนเห็นว่า ตั้งมั่นอยู่ในพื้นฐานของความดี มีเหตุผล เป็นแบบอย่างที่ดี ตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ อาอีษะห์ สงเดช (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดพัทลุง ผู้บริหารสถานศึกษา ควรตระหนักถึงความสำคัญของ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความเคารพ ความซื่อสัตย์ โดยสอดคล้องหลักคำสอนของศาสนาเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้บริหารดำรงไว้ซึ่งความมีคุณธรรมและ

จริยธรรม สอดคล้องกับ รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนครความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความยุติธรรม ด้านความเอาใจใส่และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพ ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้ายคือ ด้านความรับผิดชอบ

2. จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความยุติธรรม มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่ห้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงาน ให้ความสำคัญต่อกระบวนการยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม ใช้กระบวนการที่ถูกต้องการตัดสินใจด้วยความเป็นธรรมโดยใช้หลักเหตุผล ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักการและเหตุผล ใช้กระบวนการที่ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมในการตัดสินใจ ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ มีความเที่ยงตรงในทุกการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น หรือมอบหมายงานแก่บุคลากร ควรอาศัยหลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสำคัญ รวมทั้งสร้างระบบการบริหารที่ตรวจสอบได้ และให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันการบริหารที่มีความยุติธรรมไม่เพียงแต่สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร แต่ยังส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส เป็นธรรม และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาวรรณ ถวิลการ (2561) ที่กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น” และณัฐริดา นิพนธ์ (2562) สรุปได้ว่า ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกและปฏิบัติถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่น ยอมรับความเป็นตัวตนของบุคคลอื่น บนพื้นฐานของความเที่ยงธรรม ความชอบธรรมอย่างมีเหตุผล การทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนเองกับผู้ที่บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ตัดสินใจด้วยความไม่อคติ ให้รางวัลความสำเร็จกับทุกคนอย่างเสมอภาค และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

2.2. ด้านความซื่อสัตย์ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความจริงใจ เปิดเผย โปร่งใส และไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ใช้ตำแหน่งหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและจรรยาบรรณ มีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ และยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก นอกจากนี้ ควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในเรื่องความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และการยึดมั่นในคุณธรรมการบริหารที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่บุคลากร และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุธาสิณี แม้นญาติ (2554) ที่เน้นว่าผู้นำที่มีความซื่อสัตย์จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแนวทางแห่งความถูกต้องและคำพร กงเตย (2560) ได้กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการ ไม่ปฏิบัติตนเป็นคนประจบ



สอพลอ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติตนตามค่านิยมความเชื่อ จริยธรรมที่สังคมยอมรับ ประเมินและทบทวนตนเองอยู่เสมอ

2.3 ด้านความรับผิดชอบ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่เจ็ด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารควรมีวุฒิภาวะ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่ใช่อารมณ์ในทางลบต่อผู้อื่น ทั้งในด้านกาย วาจา และใจ ควรมีความมุ่งมั่น ความเพียรพยายาม และอดทนต่ออุปสรรคในการทำงาน พร้อมแสดงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของตนเองและองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังควรสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้นำที่รักษาคำพูด และสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน โดยเฉพาะในยุคที่การบริหารการศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะสามารถเป็นศูนย์รวมใจขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Josephson (2009) กล่าวถึง ความรับผิดชอบ ว่าการเป็นผู้มีความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อในการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิต การปฏิบัติตามเกณฑ์ หรือหลักการทางจริยธรรมในการดำเนินชีวิตนั้น มีความหมายและมีเป้าหมาย คนที่มีจริยธรรมในเรื่องความรับผิดชอบ จะสามารถอธิบายว่า มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศ การพยายามให้ถึงความต้องการของความเป็นเลิศ คนที่รับผิดชอบ มองหาวิธีการที่จะทำให้งานของพวกเขาดีขึ้นเสมอ และวิภาวดี อินทร์ดั่ง (2561) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมด้านการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมึลักษณะประกอบไปด้วย การเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ พัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ และมีการควบคุมตนเอง ความรับผิดชอบในงานที่ตนทำสิ่งสำคัญเป็นแบบอย่าง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะคำนึงถึงทีมงาน ดังความรับผิดชอบแต่ละด้าน ได้แก่ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ พัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ

2.4 ด้านความไว้วางใจ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่สาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นระหว่างตนกับบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและเสมอต้นเสมอปลาย ควรเอาใจใส่ เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง และแสดงความจริงใจในการให้โอกาสและการสนับสนุน นอกจากนี้ ควรมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง พร้อมปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่ถูกต้องผู้บริหารที่ได้รับความไว้วางใจจะสามารถสร้างความร่วมมือในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรจะรู้สึกมีแรงจูงใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2010) ที่ระบุว่า ความไว้วางใจเป็นหัวใจของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจากเป็นพื้นฐานของการยอมรับและความร่วมมือในองค์กร สอดคล้องกับเอกภักดี ฉ่ำมณี (2564) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความเมตตากรุณา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ ความเป็นธรรม การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ ความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

2.5 ด้านความเคารพนับถือ มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่สี่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความสุภาพ นอบน้อม และให้เกียรติแก่ครูและบุคลากรทุกระดับโดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ ควรให้ความเคารพต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่าอย่างจริงใจ และส่งเสริมการปลูกฝังแนวคิดเรื่องการให้เกียรติผู้อื่นภายในองค์กร ทั้งนี้ การแสดงความเคารพนับถือไม่เพียงสะท้อนถึงคุณธรรมของผู้บริหาร แต่ยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและผู้เรียนการบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพนับถือ ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและมีคุณค่า ทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมืออย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับหลัก “การเป็นผู้นำด้วยคุณธรรม” ที่เน้นให้ผู้นำเห็นคุณค่าของผู้อื่นและส่งเสริมศักยภาพของทุกคนอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับวิภาวดี อินทร์ดวง (2561) ได้กล่าวว่า ด้านความน่าเคารพ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมด้านการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพเคารพ และมีความเกรงใจ มีความเห็นอก เห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม และยึดถือกฎเกณฑ์ของสังคมขั้นพื้นฐานที่การรักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเองขณะเดียวกันก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ การตัดสินใจ และจะไม่บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูลที่ฟังจะต้องรู้ หรือต้องทำของเขา การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลโดยปราศจากความลำเอียงยอมรับ ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ความเชื่อ เจตคติของผู้อื่นโดยไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่บุคลิกและการแสดงออกที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น และบรรจงพร แยมละมุล (2563) กล่าวว่า ความเคารพนับถือ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้มีความสุภาพ มีความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี และให้การยอมรับผู้อื่น

2.6 ด้านความเป็นพลเมืองดี มีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่หก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างของ “พลเมืองที่ดี” ตามแนวคิดของ Hoskins & Mascherini (2009) ที่มองว่าความเป็นพลเมืองดีประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และการเคารพสิทธิผู้อื่น ผลการศึกษานี้สะท้อนว่าผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเสียสละ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อส่วนรวม และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับเอกราช เอียดแก้ว (2564) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดี ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ไม่ละเมิดล่วงล้ำสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อ บ้านเมืองมีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา และคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและ เวชพล อ่อนละ (2564) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดี ประชาชนที่ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมไม่ละเมิดล่วงล้ำสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น



2.7 ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนาลำดับที่หนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริหารควรใช้กลยุทธ์การมอบอำนาจ (Empowerment) อย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของความสำเร็จในองค์กร ส่งเสริมการกระจายอำนาจ ให้ความไว้วางใจ และมอบหมายความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและคุณค่าในตนเองของบุคลากร และเปิดโอกาสและให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานตามความถนัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละคน สอดคล้องกับพิชญานา ยืนยาว (2562) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีความสามารถที่จะ ไปถึงเป้าหมาย และเกิดประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันในองค์กร และเกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ในกรณีที่สมาชิกในองค์กรเกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงกันทำงาน เป็นเหตุให้สัมพันธ์ภาพของคนในองค์กรไม่ดี แต่ถ้าหากสมาชิกได้รับการเสริมพลังอำนาจ โดยมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานซึ่งกันและกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรู้สึกถึง ความเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จนั้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่งเสริมให้เกิด การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Gibson (2000) ได้สรุปการเสริมพลังอำนาจคือ กระบวนการทางสังคมที่ ให้การยอมรับ ส่งเสริม และพัฒนาความสามารถของบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถแสวงหาวิธีการเพื่อให้บรรลุความต้องการและแก้ปัญหาของตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากร ที่จำเป็นมาใช้ ในการควบคุมความเป็นอยู่หรือชีวิตของตน

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่ พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันเขต 3 โดยรวมอยู่ระดับมาก ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดโครงการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อปลูกฝังและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ชัดเจนและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยที่ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้สถานศึกษาปัจจุบันและอนาคตหรือข้าราชการ ครู



และบุคลากรทางการศึกษา นำไปสู่ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นเรื่องสำคัญทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรควรให้การสนับสนุนและเป็นการกระตุ้นเตือน และสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเพื่อการศึกษาต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำเอาความรู้ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 7 ด้าน เพื่อนำไปสู่กระบวนการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

7. เอกสารอ้างอิง

กระทรวงยุติธรรม. (2566). *คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กระทรวงยุติธรรม*.

คำพร กองเตย. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด*

กรุงเทพมหานคร [ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].

ชุตินา รักษ์บางแหลม. (2559). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประเด็นปัญหาจริยธรรมใน*

การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง

สาธารณสุข [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].

ดวงพร อัดโน, & โกวิวัฒน์ เทศบุตร. (2565). *การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร*

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. วารสารการบริหารและ

นิเทศการศึกษา, 13(1), 32-41.

ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา.*

วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11, 56.

ณัฐริดา นิพนธ์. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการ*

พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



- ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- บรรจพร แยมละมุล. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- พิชญาภา ยืนยาว. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 12(4), 12–23.
- ภิรมณ์ญา มูลเมือง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 1. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 5(1), 12–23.
- รัชนีวรรณ สุวรรณชัยรบ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนคร [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2567). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัย. สุวีริยาสาส์น.
- วิภาวดี อินทร์ด้วง. (2561). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. (2568). ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *สรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562*.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. (2557). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(4).
- อาอีซะห์ สงเดช. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดพัทลุง.
- เอกชัย ลวดคำ, & วีรภัทร ภัทรกุล. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 28(1), 13–24.
- เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี. (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.



Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2005). *Role modeling and ethical leadership*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA, United States.

Hoskins, B. L., & Mascherini, M. (2009). Measuring active citizenship through the development of a composite indicator. *Social Indicators Research*, 90(3), 459–488.

Josephson, M. (2009). *Ethical leadership outcomes student leader learning outcomes (SLLO) project*.

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

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.