

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดหนองคาย*

Strategies for Developing Ethical Leadership in the 21st Century
for Educational Administrators under the Office of the Primary
Educational Service Area, Nong Khai Province

กัญญาภัค บัวพงษ์เพชร, ยິงสรรค หาพา และพระมหาพิสิฐ วิสิษฐปณัญญ
Khanyaphak Buaphongphet, Yingsan Hapha and Phramaha Phisit Visitthapanyo
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: Itim0005@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 320 คน การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 รูป/คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหาและการใช้เทคนิค (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสถานที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ลำดับตามความต้องการจำเป็น พบว่า ลำดับที่ 1 คือ ด้านความเคารพนับถือ (คารวะตา) ลำดับที่ 2 คือ ด้านความยุติธรรม (อุเบกขา) ลำดับที่ 3 คือ

*ได้รับบทความ: 1 กุมภาพันธ์ 2567; แก้ไขบทความ: 18 มีนาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 24 เมษายน 2567



ด้านความไว้วางใจ (ศรัทธา)

2. กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์สร้างผู้นำนำเคารพนับถือ (มีคารวะตาธรรม) 2) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำครบความยุติธรรมเท่าเทียมกัน (มีอุเบกขา) และ 3) กลยุทธ์สร้างผู้นำสานสัมพันธ์ไว้วางใจ (มีศรัทธา)

3. การประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริง

คำสำคัญ: กลยุทธ์; ภาวะผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research objectives were: 1) to study the essential needs for developing ethical leadership qualities in the 21st century among educational administrators, 2) to develop strategies for the development of ethical leadership in the 21st century for educational administrators, and 3) to evaluate the strategies for developing ethical leadership in the 21st century for educational administrators. This study was carried out by means of a mixed-methods research approach, including quantitative and qualitative research. Research tools include a questionnaire, a semi-structured interview, and a suitability assessment form for strategies. The quantitative research sample included 320 educational administrators and teachers, while the qualitative research sample included 9 experts and educational administrators. Analysis was conducted using descriptive statistics, including percentages, frequency, mean, standard deviation, content analysis, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) to prioritize the essential needs.

The research results were as follows:

1. The mean of the desirable condition of ethical leadership in the 21st century among educational administrators was perceived to be more than the current state in all aspects and issues, overall, at a high level. The top three urgent developmental needs were (1) respect, (2) justice, and (3) trust.

2. The strategies for ethical leadership in the 21st century for educational administrators consisted of three main strategies: (1) developing respected leaders, (2) developing leaders with justice, and (3) building trustworthy leaders.



3. The evaluation of the strategies for ethical leadership in the 21st century for educational administrators shows that they were suitable, feasible, and beneficial, overall, at very high levels, and can be effectively implemented.

Keywords: Strategy; Leadership; School Administrators

1. บทนำ

สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่ทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารและกระจายข้อมูล ข่าวสาร ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เป็นต้น ในยุคศตวรรษที่ 21 หรือยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษาจึงเปรียบเสมือน เครื่องมือในการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมและสร้างความมั่นคงของประเทศชาติ ให้พร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกับสังคมโลก ดังวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2560-2579 ความว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิต อย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษ ที่ 21” แต่ระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันยังมีปัญหาหลายประการ เช่น การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านของโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม การมีวินัยและความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2560)

ด้วยสถานการณ์โลกและสังคมปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีการ เปลี่ยนแปลง ในหลายๆ ด้าน มีผลทำให้การดำเนินชีวิตค้ำจุนถึงแต่่วัตถุหรือความร่ำรวย มั่งคั่งหรือ ผลประโยชน์ ส่วนตน ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม โดยเฉพาะในการบริหารองค์การที่มี ผู้นำองค์การเป็น ตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อน จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความ ซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง มีความโปร่งใสในการบริหารองค์การ จึงจะดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นรา สมประสงค์, 2563, หน้า 33-45) อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการ อาทิ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การพัฒนาทางเศรษฐกิจจึงไม่ได้ถูกจัดสรรให้แก่ประชากรทุกกลุ่มอย่างเท่า เทียม ส่งผลให้จำนวนคนจนเพิ่มสูงขึ้น โอกาสในการหลุดพ้นจากกับดักความยากจนเป็นไปได้ยากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ส่งผลกระทบต่อปัญหาสังคม นานัปการ โดยเฉพาะปัญหาการขาดคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทย อาทิ ปัญหายาเสพติด อาชญากรรม ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหาการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ปัญหาแหล่งอบายมุขแหล่งเรีง รมย์ การขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้สถาบันทางสังคมมีแนวโน้มอ่อนแอ คนในสังคมขาดความ



ไว้เนื้อเชื่อใจและขาดการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นปัญหาสังคมตามมาส่งผลต่อเด็กและเยาวชน รวมถึงกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาประเทศมาจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต รวมทั้งกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษา การพัฒนาประเทศและการพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

จากผลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาส่งผลให้สังคมไทยในยุคปัจจุบันจึงควรตระหนัก เห็นความสำคัญในเรื่องของ “จริยธรรม” อย่างมากและธรรมาภิบาลให้มีการดำเนินกิจกรรมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับองค์กรและระดับประเทศ ประเทศไทยของเรามี ปัญหาในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาโดยตลอด ผู้บริหารยังมีตำแหน่งสำคัญยิ่งจะต้อง ปฏิบัติงานให้ดีให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นไปนอกจากจะเป็นผู้บริหารที่ดีจะเป็นแบบอย่างของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังจะต้องสร้าง ผู้สืบทอดที่ดีรวมทั้งส่งเสริมคนดีให้ได้รับผิดชอบปฏิบัติงานและบริหารงานต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ มาตรา 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ได้ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนา คนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งมีความสอดคล้องกับหนึ่งใน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศคือ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ โดยมุ่งเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำมีผลอย่างมากต่อการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร นับตั้งแต่การชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม ทิศองค์กรจะก้าวต่อไปข้างหน้า การวางแผนหรือการกำหนดโครงการต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมที่ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ จนกระทั่งถึงการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลอื่นๆ ได้ประพฤติปฏิบัติตาม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ดีเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การบริหารงาน จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม มุ่งประโยชน์และความสุขต่อส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับของสังคม (ฉวีภาภา ศิริวัฒน์, 2562)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกด้วยความเหมาะสมในด้านความประพฤติและการสื่อสารอันจะนำไปสู่การยอมรับและเกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ (สุเทพ ปาลสาร, 2555) ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ต้องมีอิสระทั้งด้านความคิดและการกระทำ ต้องไม่ถูกครอบงำจากอำนาจหรืออิทธิพลใดๆ ของผู้นำ การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมีการวิเคราะห์การปฏิบัติการณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทุกอย่างที่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีตามมา ต้องศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องและทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (กนกอร สมปราษฎ์, 2546)



ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างมากในฐานะผู้นำของหน่วยงานที่สามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามที่กำหนดเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ (สิวลีศิริไล, 2550) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้วความเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะเสื่อมลงไป เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความศรัทธา แล้วก็ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ไม่อาจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในการขับเคลื่อนและบริหารองค์กร จึงควรปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นอย่างยิ่งเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและชุมชน (ชุตินา รักษ์บางแหลม, 2559)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีสู่ความเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรดังที่กล่าวมา จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้ได้ทราบถึงความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดหนองคายจึงมีความสนใจที่จะทำวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย เพื่อนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงาน และพัฒนาผู้เรียนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย



3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในจังหวัดหนองคาย จำนวน 1,947 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 260 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,207 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในจังหวัดหนองคาย จำนวน 281 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 39 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 320 คน ซึ่งได้มาจากการใช้ตารางของ (Krejcie, & Morgan, 1970, pp. 607-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในการให้ข้อมูลการตรวจสอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 รูป/คน ในการร่วมพิจารณาอภิปรายเสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะความเหมาะสมของร่างการกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย

2. เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย สร้างแบบประเมินความเหมาะสมโดยกำหนดองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และ 2) เป็นคำถามปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และจัดเตรียมซองเปล่าไว้ข้างในซองส่งแบบสอบถามพร้อมติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ค่าเฉลี่ยและหาค่าเบี่ยงเบน 3) วิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ 4) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณ



4. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความไว้วางใจ ด้านความเคารพนับถือ ด้านความยุติธรรม ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากันทุกด้าน เว้นแต่ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.49$) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.14) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.32) และค่าดัชนี PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นโดยรวมเฉลี่ย .2425 ส่วนค่าดัชนี PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลำดับที่ 1 คือ ด้านความเคารพนับถือ (PNI_{modified} = .2784) ด้านลำดับที่ 2 คือ ด้านความยุติธรรม (PNI_{modified} = .2748) ส่วนด้านลำดับที่ 3 คือ ด้านความไว้วางใจ (PNI_{modified} = .25)

1.1 ด้านความเคารพนับถือ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างนวัตกรรมใหม่มาบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาคือ กล่าวถึงคณะทำงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพคณะทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ยกย่องและให้กำลังใจคณะทำงานอย่างจริงใจ มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความเคารพนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รองลงมาคือ มีการมอบรางวัลและเป็นกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นและทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติทุกข้ออยู่ในระดับมาก เว้นแต่ข้อมีการมอบรางวัลและเป็นกำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานและข้อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการมอบหมาย



งานตามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความเคารพนับถือ สูงกว่าสภาพปัจจุบัน และมีค่าดัชนี PNI^{modified} ของความต้องการจำเป็นโดยเฉลี่ย .2784 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความเคารพนับถือ สามลำดับแรก ได้แก่ 1) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) ยกย่องและให้กำลังใจคณะทำงานอย่างจริงจัง 3) วัฒนธรรมองค์กรของเครือข่ายสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความแตกต่าง และหลากหลายทางความคิด และสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ 1) สร้างนวัตกรรมใหม่มาบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นและทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร 3) กล่าวถึงคณะทำงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพคณะทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง

1.2 ด้านความยุติธรรม พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่ รองลงมาคือ กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และข้อที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัดสินใจในการวางแผนได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และต้นสังกัดมีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความยุติธรรม สูงกว่าสภาพปัจจุบัน และมีค่าดัชนี PNI^{modified} ของความต้องการจำเป็นโดยเฉลี่ย .2748 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความยุติธรรม สามลำดับแรก ได้แก่ 1) ต้นสังกัดมีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชัดเจน 2) นำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ



3) เลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถลำดับสุดท้าย ได้แก่ 1) ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน 2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่ 3) กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

1.3 ด้านความไว้วางใจ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา รองลงมาคือ หน่วยงานต่างๆ ภายนอก มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับสถานศึกษาและยินดีสนับสนุนสถานศึกษาทุกด้าน ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้รับบริการในทุกเรื่อง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานต่างๆ ภายนอก มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับสถานศึกษาและยินดีสนับสนุนสถานศึกษาทุกด้าน รองลงมา คือ มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับใช้บริการต่ออื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านไว้วางใจ สูงกว่าสภาพปัจจุบัน และมีค่าดัชนี PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นโดยเฉลี่ย .25 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ด้านความไว้วางใจ สามลำดับแรก ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2) มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับใช้บริการต่ออื่น 3) รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้แสดงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ และสามารถลำดับสุดท้าย ได้แก่ 1) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาให้ผู้รับบริการพึงพอใจและไว้วางใจ 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา 3) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องโต้แย้งกับปัญหาทั้งกายและจิตใจ

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์และแนวปฏิบัติ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์สร้างผู้นำนำเคารพนับถือ มีแนวปฏิบัติ 8 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างนวัตกรรมใหม่มา



บริหารงานเพื่อให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างทางความคิดในหน่วยงาน 2) สนับสนุนให้มีกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างให้มีการทำงานเป็นทีมและความเชื่อมั่นในศักยภาพของคณะทำงาน 3) กำหนดกรอบความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมใหม่มาบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์กับหน่วยงานภายนอกให้ชัดเจน 4) ส่งเสริมให้ผู้นำมีการสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นและทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร 5) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 6) สนับสนุนผู้บริหารให้มีการจัดกิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรของเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 7) สนับสนุนให้ผู้บริหารเข้ารับการพัฒนาผู้นำเชิงจริยธรรมกับหน่วยงานภายนอก 8) ส่งเสริมให้ผู้นำได้มีการจัดกิจกรรมนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน

2.2 กลยุทธ์พัฒนาผู้นำครบความยุติธรรมเท่าเทียมกัน มีแนวปฏิบัติ 10 ข้อ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอย่างเป็นธรรม 2) สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เท่าเทียม ด้วยวิถีทางใหม่ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานกล้าตัดสินใจนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จอย่างถูกต้องเป็นธรรม 4) กำหนดแผนการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการตามความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม 5) ส่งเสริมผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการด้วยวิถีทางใหม่ 6) สนับสนุนผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม 7) ส่งเสริมให้ผู้นำได้เปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย 8) ส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ 9) สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรร่วมวางแผนการปฏิบัติงานจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและความต้องการของผู้รับบริการ 10) สนับสนุนให้ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหารงานได้อย่างถูกต้องในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

2.3 กลยุทธ์สร้างผู้นำสานสัมพันธ์ไว้วางใจ มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ ได้แก่ 1) สนับสนุนให้หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดีและมีการสื่อสารให้ผู้รับบริการรับทราบเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและไว้วางใจ 2) สนับสนุนการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในหน่วยงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา 3) ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการประเมินพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงาน 4) กำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานให้ชัดเจน 5) สร้างภาคี



เครือข่ายให้เกิดการมีส่วนร่วมและมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานตามข้อตกลง 6) ส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และเกิดประสิทธิภาพ 7) สนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการประเมินผู้บริหารตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นระบบและถูกต้องเป็นธรรม 8) ส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดเวทีกิจกรรมการนิเทศภายในให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้ ตรวจสอบและแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ 9) ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ชุมชนเพื่อแสดงความน่าเชื่อถือและความมีน้ำใจในการบริการต่อผู้อื่น

3. ผลการประเมินกลยุทธ์ภาวะผลการประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และความ เป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสามารถนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาได้จริง

5. อภิปรายผลการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า ความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าสภาพปัจจุบัน และค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ของความต้องการจำเป็นโดยรวมเฉลี่ย .2425 ส่วนค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ของความต้องการจำเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลำดับที่ 1 คือ ด้านความเคารพนับถือ ($PNI_{modified} = .2784$) ด้านลำดับที่ 2 คือ ด้านความยุติธรรม ($PNI_{modified} = .2748$) ส่วนด้านลำดับที่ 3 คือ ด้านความไว้วางใจ ($PNI_{modified} = .25$) ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคายที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา หลักสำคัญในการพัฒนาบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้านต่างๆ ล้วนมีส่วนมาจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความน่าเคารพนับถือ ผู้นำที่ทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถ มีความคิดเห็นเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ในองค์กร เป็นผู้นำที่กำหนดทิศทางที่จะดำเนินงานขององค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ



สำเร็จ ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ สามารถวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร เป้าหมายที่ชัดเจนและมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ และเป็นผู้นำที่มีการวางแผนการดำเนินการและพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ สอดคล้องกับ นิตยา หอยมุกข์ (2563, หน้า 83-97) ได้พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีสภาพปัจจุบันทั้งโดยรวมและราย ด้านทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือทักษะด้าน วิสัยทัศน์

2. กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ 27 ข้อ ซึ่งมีประเด็นที่จะอภิปรายผลดังนี้

2.1 กลยุทธ์สร้างผู้นำนำเคารพนับถือ มีแนวปฏิบัติ 8 ข้อ ได้แก่ สร้างนวัตกรรมใหม่มา บริหารงานเพื่อให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างทางความคิดในหน่วยงาน สนับสนุนให้มีกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างให้มีความเป็นทีม และความเชื่อมั่นในศักยภาพของคณะทำงาน กำหนดกรอบความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมใหม่มา บริหารงานเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์กับหน่วยงานภายนอกให้ชัดเจน ส่งเสริมให้ผู้นำมีการสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นและทำงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจและการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สนับสนุนผู้บริหารให้มีการจัดกิจกรรม การยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรของเครือข่ายสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุนให้ผู้บริหารเข้ารับการพัฒนาผู้นำเชิงจริยธรรมกับหน่วยงานภายนอก ส่งเสริมให้ผู้นำได้มีการจัด กิจกรรมนิเทศภายในร่วมกับบุคลากรเพื่อทราบแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และมีการยกย่องเชิดชู เกียรติให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน จากแนวปฏิบัติดังกล่าวจะสร้างให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้นำด้านความเคารพนับถือได้ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อมในการบริการและ การกำกับกรปฏิบัติงาน การให้เกียรติตนเองและคณะทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งการเปลี่ยนแปลง การ รับฟังเหตุผลแนวทางการปฏิบัติหลากหลายของผู้อื่นและสร้างนวัตกรรมใหม่มาบริหารงานเพื่อแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Mowbray (2009) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมี ความเคารพ ได้แก่ การเคารพให้เกียรติคนอื่น ใช้ความสุภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอ่อนน้อม ถ่อมตน การแสดงออกถึงการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น



2.2 กลยุทธ์พัฒนาผู้นำครบความยุติธรรมเท่าเทียมกัน มีแนวปฏิบัติ 10 ข้อ ได้แก่ ส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอย่างเป็นธรรม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมด้วยวิถีทางใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานกล้าตัดสินใจนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จอย่างถูกต้องเป็นธรรม กำหนดแผนการให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการตามความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม ส่งเสริมผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการด้วยวิถีทางใหม่ สนับสนุนผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมให้ผู้นำได้เปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งเสริมให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรร่วมวางแผนการปฏิบัติงานจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและความต้องการของผู้รับบริการ สนับสนุนให้ผู้บริหารเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหารงานได้อย่างถูกต้องในการรับฟังความคิดเห็นของ จากแนวปฏิบัติดังกล่าวจะสร้างให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้นำด้านความยุติธรรม ในเรื่องการตัดสินใจในการวางแผนด้วยกระบวนการที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบตามระเบียบแบบแผน การให้และการบริการด้วยความเป็นกลาง การตัดสินใจเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง การเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างมีเหตุผล การแบ่งปันความรู้ในชุมชนการเรียนรู้และกำกับการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม สอดคล้องกับขนิษฐา ทองสุข (2560) ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่นและการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1) การไม่เห็นผิดเป็นชอบ 2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ 3) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม 4) มีความยุติธรรมในการบริหารงาน 5) เคารพสิทธิส่วนบุคคล

2.3 กลยุทธ์สร้างผู้นำสานสัมพันธ์ไว้วางใจ มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ ได้แก่ สนับสนุนให้หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดีและมีการสื่อสารให้ผู้รับบริการรับทราบเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและไว้วางใจ สนับสนุนการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในหน่วยงานเพื่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการประเมินพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในหน่วยงาน กำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานให้ชัดเจน สร้างภาคีเครือข่ายให้เกิดการมีส่วนร่วมและมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานตามข้อตกลง ส่งเสริมให้มีความร่วมมือ



ระหว่างหน่วยงานกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และเกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการประเมินผู้บริหารตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นระบบและ ถูกต้องเป็นธรรม ส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดเวทีกิจกรรมการนิเทศภายในให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นได้ ตรวจสอบและแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความเชื่อ มั่นและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ชุมชนเพื่อแสดงความน่าเชื่อถือและความมีน้ำใจในการบริการต่อ ผู้อื่น จากแนวปฏิบัติดังกล่าวจะสร้างให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้นำด้านความไว้วางใจได้ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการณ์มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร การบริการด้วยความ ตรงไปตรงมา การรักษาคำมั่นสัญญาต่อคณะทำงานและผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยร่วมกันอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับหงษา วงษ์จำปา (2560) ได้นิยามเชิงปฏิบัติ การและองค์ประกอบด้านความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึง ความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดีความสามารถ ความเมตตากรุณา ความมีมนุษยสัมพันธ์ความเปิดเผย โปร่งใส จริงใจ มีความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ มีความเป็นธรรมมีการใช้วิจารณ์ญาณใน การตัดสินใจและจัดกระทำอย่างเหมาะสม มีความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจน ใจให้ออกสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ

3. กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสามารถนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาได้จริง สอดคล้อง กับจักรพงษ์ วงศ์พิทักษ์กุล (2561) ได้ทำการพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักเรียน นายสิบตำรวจในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักเรียนนายสิบตำรวจในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศูนยฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 5 ให้เป็นองค์กรการเรียนรู้คู่จริยธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักเรียนนายสิบตำรวจเชิงบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ นักเรียนนายสิบตำรวจ และยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม ของนักเรียนนายสิบตำรวจ และผลการประเมินพบว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ นักเรียนนายสิบตำรวจในภาควรมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุด ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินทุกด้าน



6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 หน่วยงานที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ไปบูรณาการในหลักสูตรของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ควรนำกลยุทธ์จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปบูรณาการกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ที่มีอยู่เดิมในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของสถานศึกษาแต่ละแห่งในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ควรทำวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอื่นๆ

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์สร้างผู้นำนำเคารพนับถือ กลยุทธ์พัฒนาผู้นำครบความยุติธรรมเท่าเทียมกันและกลยุทธ์สร้างผู้นำสานสัมพันธ์ไว้วางใจ ดังภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ



เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิษฐ์ณิชา ทองสุข. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จักรพงษ์ วงศ์พิทักษ์กุล. (2561). *กลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักเรียนนายสิบตำรวจในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย*. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ชุตินา รักษาบางแหลม. (2559). *วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและประเด็นปัญหาจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. (ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ณิชาภา ศิริวัฒน์. (2562). *อิทธิพลคั่นกลางอนุกรมของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและการให้อำนาจหน้าที่เชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ลู่การแสดงความคิดเห็นของพนักงานองค์การธุรกิจภาคเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นรา สมประสงค์. (2563). *รูปแบบการบริหารการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความพอเพียงของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารจันทร์เกษมสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 26(1), 33-45.
- นิตยา หอยมุข. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 83-97.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *การสร้างเครื่องมือประเมินเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์.
- _____. (2552). *คู่มือการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักงานกรรมการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2565-2569*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2560). *รายงานประจำปี 2560 กลุ่มวิจัย ติดตามและประเมินผลสำนักนโยบายและแผน*. กรุงเทพฯ: สกสศ. ลาดพร้าว.



- สิวลี ศิริไล. (2550). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดการใช้เหตุผลและจริยธรรม*. เอกสารประกอบคำบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หงษา วงศ์จำปา. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mowbray, D. (2009). *Code of Conduct for Ethical Leadership a Discussion Document*. Retrieved from <http://www.derekmowbray.co.uk>

