

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์
ของ
ณัฐชลิดา ประกิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2569
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์

ของ

ณัฐชลิดา ประกิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL FOR DEVELOPING ETHICAL LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE BANI WORLD CONTEXT UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION IN NORTHEASTERN THAILAND

BY

NACHALIDA PRAGING

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Doctor of Education Degree in Educational Administration

at Sakon Nakhon Rajabhat University

MAY 2026

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ณัฐชลิดา ประกิ่ง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ และผู้ทรงคุณวุฒิ	..... กรรมการสอบและประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)
..... กรรมการสอบ	..... กรรมการสอบและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) แต่งตั้งเพิ่มเติม	(ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ)
..... กรรมการสอบ	..... กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม	(ดร.ประภัสร สุภาสอน)

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว	บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว
.....	.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ประธานหลักสูตร	ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความเมตตาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ห่วงใย เอาใจใส่ ทุ่มเท และให้ข้อคิดเห็นอันมีประโยชน์และมีคุณค่าต่องานวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอบกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือและเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ทุกท่าน ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบพระคุณคณะครูโรงเรียนบ้านขามเตี้ยน้อย ทุกท่านที่คอยห่วงใย ถามไถ่ และให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาในการศึกษา ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่สนับสนุนทุนในการศึกษา ต่อคอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา และขอบคุณเพื่อนปริญญาเอก รุ่น 17/1 และ 17/2 ทุกคนที่ได้ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายผลอันจะเป็นประโยชน์ ความดีงามทั้งปวง ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ที่เคารพยิ่ง ตลอดจนบูรพาจารย์ ญาติสนิท มิตรสหาย และผู้มีคุณูปการทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

ณัฐชลิดา ประกิ่ง

ชื่อเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย ณัฐชลิดา ประกิ่ง

กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ

ปริญญา ค.ด. (การบริหารการศึกษา)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ 3) ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (R & D) ดำเนินการ 3 ระยะ ระยะที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสาร ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน และสำรวจความต้องการจำเป็นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน ระยะที่ 2 สร้างและประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ระยะที่ 3 ทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 60 ตัวบ่งชี้ สภาพที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$= 3.27) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$= 4.57) ลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย คือ ความยุติธรรมและความเท่าเทียม ($PNI_{Modified}$ = 0.482) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น ($PNI_{Modified}$ = 0.407) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ และการควบคุมอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($PNI_{Modified}$ = 0.399 เท่ากัน) และความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.313)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ระยะเวลา 90 ชั่วโมง ผลการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37)

3. ผลการทดลองใช้พบว่า ผู้บริหารมีร้อยละความก้าวหน้าด้านความรู้เท่ากับ 51.08 ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด และร้อยละความก้าวหน้าของพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวมเท่ากับ 80.29 ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE A Model for Developing Ethical Leadership of Primary School Administrators in the BANI World Context under the Office of the Basic Education Commission in Northeastern Thailand

AUTHOR Natchalida Praging

ADVISORS Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pavabutra

Dr. Penphaka Panjana

DEGREE Ed.D. (Educational Administration)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2026

ABSTRACT

The research aimed to 1) examine the components and priority needs of ethical leadership of school administrators in the BANI World context in primary schools under the Office of the Basic Education Commission in the Northeastern Region, 2) construct and develop a model for developing ethical leadership, and 3) validate the model's effectiveness. This research employed a Research and Development (R & D) design conducted in three phases: Phase 1 involved synthesizing components from documentary sources, followed by validation by eight experts. A priority needs assessment was also conducted with 375 participants. Phase 2 focused on the construction and evaluation of the model by eight specialists. Phase 3 involved the implementation of the model with 30 school administrators. Data were analyzed using mean, standard deviation, and Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$).

The findings were as follows:

1. The ethical leadership comprised five components with 60 indicators. The overall current condition was overall at a moderate level ($\overline{X}$ = 3.27) and the desired condition was at the highest level ($\overline{X}$ = 4.57). The $PNI_{Modified}$ values of priority needs were ranked from highest to lowest as follows: justice and equality (0.482), service-mindedness and care (0.407), honesty and trust, and emotional regulation and empathy (0.399 each), and responsibility in strategic thinking (0.313).

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. The developed model comprised five components based on the 70:20:10 learning concept, with a total duration of over 90 hours. Overall, the expert evaluation was rated at a high level ($\overline{X}$ = 4.37).

3. The results of the model implementation indicated that school administrators achieved a knowledge progress rate of 51.08%, reported the highest level of satisfaction, and demonstrated an overall ethical leadership development gain of 80.29%, with all dimensions passing the 25% criterion.

Keywords: Development Model, Ethical Leadership, BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามของการวิจัย	7
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	8
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	12
	นิยามศัพท์เฉพาะ	13
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
	แนวคิดพื้นฐานด้านจริยธรรม	20
	ความหมายของจริยธรรม	20
	ความสำคัญของจริยธรรม	22
	แนวคิดทฤษฎีจริยธรรมต่าง ๆ	25
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	50
	ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	50
	ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	55
	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	58
	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	66
	แนวคิดเกี่ยวกับบริบท BANI World	88
	ความหมายของ BANI World	89
	ความสำคัญของ BANI World	94
	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World	98
	องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World	107

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

การวิจัยและพัฒนา 191
ความหมายของการวิจัยและพัฒนา 191
ลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนา 193
กระบวนการ / ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 195
กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World 199
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World 199
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน
บริบท BANI World 209
บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 227
สภาพทั่วไปและลักษณะพิเศษของโรงเรียนประถมในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ 229
ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารต้องเผชิญในยุคโลกผันผวน 230
ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา 232

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	235
	ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	236
	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ...	236
	ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	236
	ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	241
	ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	258
	ขั้นตอนที่ 1 การร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	258

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ขั้นตอนที่ 2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	262
	ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	266
	ขั้นตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	266
	ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	274
4	ผลการวิเคราะห์	277
	ระยะที่ 1 ผลศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	278

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง 278
ขั้นตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
BANI World 286
ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในบริบท BANI World 292
ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 333
ขั้นตอนที่ 1 ผลการร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 333
ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 369
ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 377

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	377
	ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	403
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	423
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	423
	ขอบเขตของการวิจัย	424
	สรุปผลการวิจัย	426
	อภิปรายผลการวิจัย	433
	ข้อเสนอแนะ	451
	บรรณานุกรม	453
	ภาคผนวก	485
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	487
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย	493
	ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์	515
	ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	521

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก จ การหาคุณภาพเครื่องมือ 565
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล 585
ภาคผนวก ช ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล 603
ภาคผนวก ซ แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของโรงเรียน
ต้นแบบด้านคุณธรรม 617
ภาคผนวก ฌ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 623
ภาคผนวก ญ ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย 689

ประวัติย่อของผู้วิจัย 697

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของจริยธรรม	47
2	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	64
3	การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	72
4	การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	86
5	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ BANI World	103
6	การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาภาวะผู้นำในบริบท BANI World	110
7	การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในบริบท BANI World	117
8	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	121
9	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	133
10	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	148
11	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	163
12	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	176

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
13	ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	188
14	สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ	209
15	การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	212
16	จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	242
17	การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา	245
18	การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	246
19	รายชื่อโรงเรียนของกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2	250
20	รายชื่อโรงเรียนและจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองใช้แบบสอบถาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2	254
21	องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	280
22	แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (มี 5 องค์ประกอบ)	290

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
23	แบบประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	291
24	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการบริหารงาน ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน	293
25	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	296
26	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	305
27	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าสถิติ (N = 375)	313
28	สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตาราง ค่าสถิติ (N = 375)	326

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
29	การกำหนดจำนวนชั่วโมงตามลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือค่าสถิติ (N = 375)	334
30	ตารางสรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าสถิติ (N = 375)	350
31	สรุปการนิเทศและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	367
32	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	370
33	แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	377
34	ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ	381
35	ปฏิทินการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569	385
36	ปฏิทินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	396

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
37	การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ	403
38	การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	405
39	ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Worldโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินโดย: ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สพป.นพ. 2 (N = 30)	408
40	การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	567
41	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสังเกต	577
42	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์	581
43	การจัดลำดับความต้องการจำเป็นและการกำหนดชั่วโมงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	605

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	12
2	องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	88
3	องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำในบริบท BANI World	120
4	องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World	126
5	กระบวนการการทดลองใช้รูปแบบ	269
6	วิธีดำเนินการวิจัย	276
7	พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Word	349
8	การอบรมวันที่ 16 มีนาคม 2569	380
9	การอบรมวันที่ 17 มีนาคม 2569	380
10	ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	417
11	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	420
12	โมเดลสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	421
13	รูปแบบการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม MORALS MODEL สรุปแนวปฏิบัติที่ดีและความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	619
14	รูปแบบการดำเนินงาน OUNCHAI MODEL	621

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

15 การสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ 691

16 การอบรมเชิงปฏิบัติการ 692

17 ประกอบการศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านโพนจาน 694

18 การศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านอูนยางคำ 695

19 การนิเทศจากผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครพนม เขต 2 696

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ให้มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ราชกิจจานุเบกษา, 2553, หน้า 3) การที่กฎหมายการศึกษาของชาติได้กำหนดให้คุณธรรมจริยธรรมเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านจริยธรรมในฐานะรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนไทยให้เป็นคนดี คนเก่งและมีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กรการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเจตนารมณ์ดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม โดยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นทั้งแบบอย่างและกลไกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐานราก

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันบริบทโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจนกรอบแนวคิด VUCA World (Volatility – ความผันผวน, Uncertainty – ความไม่แน่นอน, Complexity – ความซับซ้อน, Ambiguity – ความคลุมเครือ) ไม่เพียงพอที่จะอธิบายสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด Cascio (2020, pp. 3 – 4) นักอนาคตศาสตร์ชาวอเมริกันจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิด BANI World ในบทความ “Facing the Age of Chaos” เพื่ออธิบายลักษณะของโลกร่วมสมัยที่มีความซับซ้อนยิ่งกว่ายุค VUCA ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) Brittle (ความเปราะบาง) หมายถึง ระบบต่าง ๆ ที่แม้ปรากฏภาพความมั่นคงแต่อาจแตกสลายได้อย่างฉับพลันเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤต โดยปราศจากสัญญาณเตือนล่วงหน้า ดังเช่นที่ปรากฏในสถานการณ์วิกฤตโควิด –19 ที่ทำให้ระบบการจัดการศึกษาหยุดชะงักอย่างไม่คาดคิด 2) Anxious (ความวิตกกังวล)

หมายถึง สภาวะจิตใจของผู้คนที่รู้สึกว่าไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ นำไปสู่ความลังเลในการตัดสินใจและอาจทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะหยุดนิ่ง 3) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นสัดส่วนตามที่คาดการณ์ ดังเช่นการกระทำเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลกระทบมหาศาล ขณะที่ความพยายามอย่างมากอาจให้ผลเพียงเล็กน้อย และ 4) Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) หมายถึง ข้อมูลและสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนเกินกว่าสมองมนุษย์จะประมวลผลได้ครบถ้วน แม้มีข้อมูลจำนวนมากแต่กลับสร้างความสับสนมากกว่าความชัดเจน ทั้งนี้ Cascio ยังได้เสนอแนวทางการรับมือกับโลก BANI โดยความเปราะบางต้องตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น (Resilience) ความวิตกกังวลต้องตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจและการมีสติ (Empathy and Mindfulness) ความไม่เป็นเส้นตรงต้องตอบสนองด้วยบริบทและความสามารถในการปรับตัว (Context and Adaptability) และความเข้าใจยากต้องตอบสนองด้วยความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and Intuition) สอดคล้องกับ Hanaba (2023, pp. 65 – 68) ที่อธิบายว่า BANI World คือ สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความ ท้าทายใหม่ ซึ่งองค์กรและบุคคลต้องพัฒนาศักยภาพหลายด้านเพื่อการปรับตัวและอยู่รอด สอดคล้องกับแนวคิดของ Vinutha K. et al. (2024, pp. 979 – 983) ที่กล่าวว่าองค์กรในยุค BANI ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับสูงและจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพใหม่เพื่อความอยู่รอด

จะเห็นได้ว่าสภาวะ BANI World ดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารสถานศึกษาในทุกด้าน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ มีความกดดันสูง และมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน (อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ และคณะ, 2568, หน้า 2 – 4) ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการศึกษาภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักจริยธรรมเป็นเข็มทิศนำทาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความเป็นธรรมและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสุเมธ งามกนก (2564, หน้า 76) ได้อธิบายไว้ว่า จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับการบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความเที่ยงธรรม ชอบธรรม และเป็นธรรม อันเกิดจากการใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองถึงผลกระทบของการกระทำ การมีสติในการควบคุมตนเอง และการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องโดยปราศจากอคติ ซึ่งในโลกยุค BANI ที่เต็มไป

ด้วยความกดดันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ขาดหลักยึดทางจริยธรรมอาจตัดสินใจผิดพลาดและก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาได้

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎีที่หลากหลาย Burns (1978, pp. 426 – 452) ได้เสนอแนวคิด Transforming Leadership ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำไม่เพียงเป็นผู้ใช้อำนาจในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตาม แต่ต้องมีบทบาทในการยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมของผู้ตามให้สูงขึ้นในเชิงคุณธรรม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในที่แท้จริง ซึ่ง Kohlberg (1976, pp. 12 – 33 อ้างถึงใน ธนิกา กรีธาพล, 2560, หน้า 17 – 18) ได้เสนอแนวคิดพัฒนาการทางศีลธรรมของมนุษย์ซึ่งมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยอธิบายว่าบุคคลสามารถพัฒนาระดับการตัดสินใจทางจริยธรรมได้เป็นลำดับขั้นตั้งแต่การเชื่อฟังกฎเพราะความกลัวต่อบทลงโทษ ไปจนถึงการตัดสินใจโดยยึดหลักความยุติธรรมและสิทธิมนุษยชนระดับสากล ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงสุดของการพัฒนาทางศีลธรรมจะสามารถแสดงบทบาทผู้นำอย่างมีคุณธรรม โดยใช้หลักความดี ความถูกต้อง และความยุติธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Stogdill (1990, pp. 218 – 225) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณลักษณะทางจริยธรรมที่โดดเด่น เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพต่อศักดิ์ศรีของผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและความไว้วางใจในองค์การอย่างมั่นคง

สอดคล้องกับ Treviño, Hartman, and Brown (2000, pp. 136 – 141) ที่ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการบูรณาการระหว่างการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person) ซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์เชิงคุณธรรมของผู้นำ ทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออก และกระบวนการตัดสินใจกับการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรม (Moral Manager) ที่ทำให้จริยธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กร ผ่านการเป็นแบบอย่างที่เห็นได้ชัด การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และการใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Brown, Treviño, and Harrison (2005, p. 137) ที่ได้ให้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐาน

ผ่านการกระทำส่วนตัว และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และกระบวนการตัดสินใจ โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายว่าผู้นำส่งอิทธิพลต่อจริยธรรมของผู้ตามผ่านกระบวนการเป็นแบบอย่าง ไม่เพียงให้ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรม แต่ยังเรียนรู้จากการสังเกตและการระบุตัวตนกับผู้นำ นอกจากนี้ Wong (1998, pp. 106 – 125) ยังได้อธิบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทการศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษาต้องสร้างสมดุลระหว่างหลักการสากลทางจริยธรรมกับความเป็นพลวัตของวัฒนธรรมในพื้นที่ เพราะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่สามารถดำเนินไปในกรอบที่คงที่ หากแต่ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่ผู้นำปฏิบัติหน้าที่อยู่

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh (2011, pp. 52 – 53) ที่ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างแต่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ความยุติธรรม (Fairness) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) การสร้างความชัดเจนในบทบาท (Role Clarification) การมุ่งเน้นที่คน (People Orientation) และความซื่อสัตย์ (Integrity) สอดคล้องกับงานวิจัยของ หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 10) ที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรมซึ่ง ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 9) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ความจงรักภักดี ความยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กร ความซื่อสัตย์ การสะท้อนความคิด ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ โดยวิไลลักษณ์ รู้กิจ (2567, หน้า 428 – 442) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนผ่านจาก VUCA World สู่ BANI World ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมผ่านการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมที่ชัดเจน การตัดสินใจบนพื้นฐานศีลธรรมและการมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความ

เท่าเทียม 2) ความรับผิดชอบ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความไว้วางใจ 5) การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และ 6) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องการทั้งหลักจริยธรรมและทักษะการบริหารร่วมสมัย รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 7) ได้สรุปว่าผู้นำในยุค BANI จำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ เช่น มีวิสัยทัศน์เฉียบคม พร้อมปรับตัวอย่างรวดเร็ว พัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร รวมถึงสร้างความไว้วางใจและเปิดกว้างในการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวทางการรับมือกับโลก BANI ที่ Cascio (2020, pp. 15 – 18) เสนอไว้ ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับทักษะการบริหารที่จำเป็นในบริบท BANI World เพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักที่ครอบคลุมทั้งความเป็นธรรมในการทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์และการรับฟังผู้อื่น การควบคุมตนเองและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อรับใช้ผู้อื่นในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สำหรับบริบทเฉพาะของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 29 – 32) รายงานว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 20 จังหวัด มีพื้นที่ประมาณ 168,854 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศ มีประชากร ประมาณ 22 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 32 ของประชากรทั้งประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567, หน้า 5) และเป็นภูมิภาคที่มีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดในประเทศ จำนวน 11,855 โรงเรียน คิดเป็นประมาณร้อยละ 40 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16,331 คน ลักษณะพิเศษของโรงเรียนในภูมิภาคนี้คือส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 1 – 120 คน จำนวน 7,214 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567, หน้า 12) ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น ครูต้องสอนหลายชั้นเรียน นอกจากนี้ นักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มเปราะบางมีถึงร้อยละ 35 ของนักเรียนทั้งหมด สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศที่ร้อยละ 28 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2567, หน้า 15) อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาในยุคดิจิทัลยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในบางบริบทของสถานศึกษา (รักษิต สุทธิพงษ์, 2560, หน้า 344 – 345) นอกจากนี้ การบริหาร

จัดการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และบริบททางสังคมของชุมชน รวมถึงปัญหาการย้ายถิ่นฐานของผู้ปกครองเพื่อประกอบอาชีพ ซึ่งอาจส่งผลต่อโครงสร้างครอบครัวและการดูแลผู้เรียนในบางพื้นที่ ทั้งนี้ หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 17) ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของบริบททางสังคมต่อการบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา (ITA) ประจำปี 2566 พบว่า สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 93.62 อยู่ในระดับ A แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายระดับ AA ที่ร้อยละ 95 ขึ้นไป โดยประเด็นที่ได้คะแนนต่ำ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566, หน้า 45 – 48) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารให้สามารถยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 125 – 132) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อความไว้วางใจของครูและชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงจะทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความพึงพอใจสูงขึ้น และชุมชนให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนมากขึ้น ซึ่ง Nurbantoro (2021, pp. 45 – 48) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในยุคแห่งความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และนำพาองค์กรให้ผ่านสถานการณ์วิกฤตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในบริบท BANI World ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลควบคู่กับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

จากความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมุ่งศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำรวจความต้องการจำเป็น ตลอดจนพัฒนารูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการพัฒนาที่มีลักษณะผสมผสานและยืดหยุ่น ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ

การบริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นอะไรบ้าง อย่างไร

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร

3. ประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนา

ความสำคัญของการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสำคัญ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.2 หลักการ วิธีการ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World อย่างเป็นระบบ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World เพิ่มขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้กำหนดของเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่ได้จากหลักการและแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2565, หน้า 18 – 26); รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 1 – 8); ญาณิศา นวลแก้ว และปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2567, หน้า 445 – 448); จุฬ้าภรณ์ โสตะ และคณะ(2567, หน้า 305); ณฏฐพร สิงห์สร และคณะ (2567, หน้า 283); สมใจ มณีวงษ์ (2567, หน้า 29 – 36); ฐิติยา จันทา และ สุนทรี วรรณไพเราะ (2567, หน้า 27 – 29); คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ และนพรัตน์ ชัยเรือง (2568, หน้า 4); Sidor – Rzadkowska, M. (2022, p. 375); Baskoro, G. (2023, pp. 229 – 235); Podolchak, N.et al. (2023, pp. 4 – 8); Asirit, L. L. (2023, p. 188); Hanaba, S. (2023, pp. 67 – 68); Murgatroyd (2024, pp. 3 – 8); Jedaman et al. (2025, pp. 200 – 203) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

1.1.2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

1.1.3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

1.1.4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

1.1.5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แก่ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1 – 23); ทิศนา แขมมณี (2548, หน้า 218); สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555, หน้า 16); อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558, หน้า 204); ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 4); ราชัย นามวงค์ษา และ สุรเชต น้อยฤทธิ์ (2566, หน้า 277); Moberg (1980, p. 16, อ้างถึงใน ประยูร บุญใช้, 2565, หน้า 21); Bush (1986, p. 9); Brown & Moberg (1980, pp. 16 – 17); Keeves (1997, pp. 386 – 387); Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, pp. 20 – 21) ได้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 หลักการของรูปแบบ

1.2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1.2.3 เนื้อหาของรูปแบบ

1.2.4 วิธีการพัฒนา

1.2.5 การวัดและประเมินผล

1.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ ศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี (2558); ชุติมา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์ และชัดชนก เชิงเชาว์ (2559); หนูไกร มาเชค (2559); ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560); หงษา วงค์จำปา (2560); ภิญโญ ทองมี (2561); ชีวิน อ่อนละออ และคณะ (2564); ชาญชิต ทัพหมี (2564); ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565); พลชัย ชุมปัญญา (2566); DuBrin (2010); Hanaba (2023) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1.3.1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

1.3.2 การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)

1.3.3 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

1.3.4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจหาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2568 ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 11,855 โรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16,331 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจหาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 375 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) จากประชากร 16,331 คน

2.3 กลุ่มทดลองที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. ขอบเขตด้านวิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่น่าเชื่อถือเป็นหลักสำคัญ และการทดลองใช้รูปแบบ

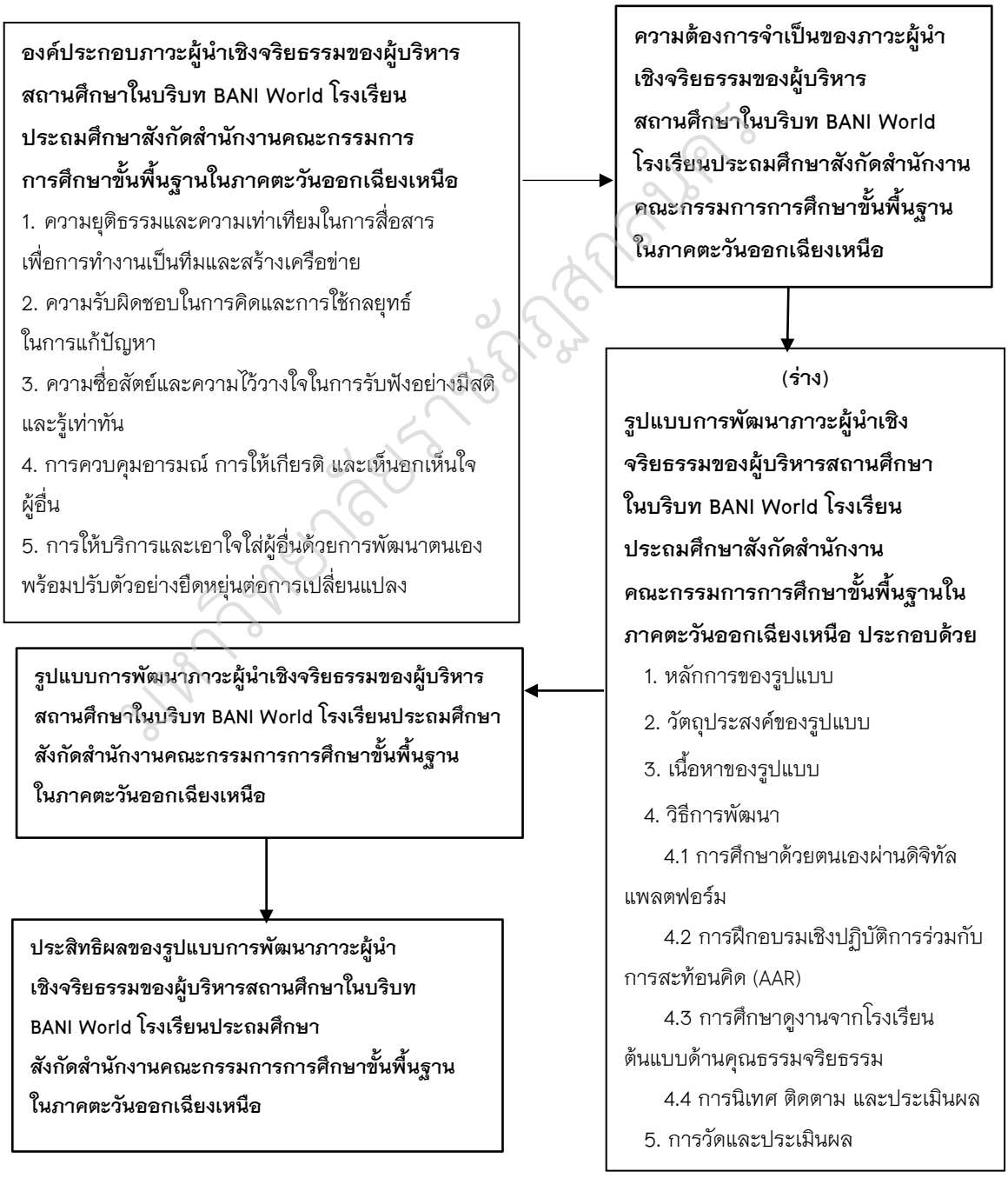
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ดำเนินการในปีการศึกษา 2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยขออธิบายนิยามศัพท์ดังนี้

1. บริบทบานีเวิลด์ (BANI Wolrd) หมายถึง สภาวการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) ซึ่งส่งผลให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจากรูปแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและการวางแผนแบบคงตัว มาสู่การเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรผ่านความไม่แน่นอนและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม 6 ประการ คือ ความยุติธรรมและความเท่าเทียม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของครูและบุคลากรในสถานการณ์จริง

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หมายถึง พฤติกรรม พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐาน ผสมผสานกับความยืดหยุ่นในการปรับตัวภายใต้สภาวการณ์ที่มีความเปราะบางความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) โดยผู้บริหารต้องบูรณาการองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

3.1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผ่านการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การกระจายอำนาจตามศักยภาพ การให้เกียรติความคิดเห็นที่หลากหลาย การจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการอย่างเป็นธรรมการสร้างบรรยากาศไว้วางใจ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลโปร่งใสการสร้างเครือข่าย

ความร่วมมือ และการติดตามประเมินผลที่เที่ยงธรรม ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างแรงบันดาลใจแทนการใช้อำนาจบีบบังคับ

3.2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งหลากหลาย การประเมินทางเลือกอย่างครอบคลุม การกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนพร้อมแผนปฏิบัติ การสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วการรายงานผลอย่างโปร่งใส การยอมรับและรับผิดชอบผลกระทบ การสรุปบทเรียน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้ม โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผลและการเรียนรู้จากประสบการณ์

3.3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการรับฟังด้วยความจริงใจ ซื่อตรง และโปร่งใส ไม่มีวาระแอบแฝง การมีสติตระหนักรู้อย่างเป็นกลางปราศจากอคติ การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลง การรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล การแสดงความคงเส้นคงวาระ การยอมรับข้อผิดพลาด การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การควบคุมอารมณ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยบูรณาการเป็นระบบการบริหารองค์รวมที่พัฒนาทุกด้าน

3.4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง การแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดสุภาพอย่างสม่ำเสมอ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใย การรับฟังและให้เวลาระบายความรู้สึก การยอมรับความผิดพลาดและขอโทษ การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาตัดสินงาน การให้กำลังใจและชื่นชมอย่างจริงใจ การสร้างบรรยากาศอบอุ่น การส่งเสริมความร่วมมือผ่านความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน

3.5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่น การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การกระตุ้นและส่งเสริมการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา การให้ความสนใจและดูแลเป็นรายบุคคล การพัฒนาทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยี การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ทันสมัย การใช้กลยุทธ์หลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะ การพัฒนานวัตกรรม และการประเมินผลปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

4. การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่บูรณาการวิธีวิจัยกับการพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยมีลักษณะเด่น คือการดำเนินงานแบบวัฏจักรที่เน้นการทดลองปฏิบัติจริงในสถานศึกษา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา ซึ่งช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบัน

5. รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบแผนที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งได้ผ่านการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนได้แบบแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว

6. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หมายถึง โครงสร้างความคิดหรือภาพจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยรูปแบบนี้ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทั้งภายใน (ความเชื่อ

และค่านิยม) และภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบท BANI World

7. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านวิธีการ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม 2) การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) 3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

7.1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยมีลักษณะสำคัญคือความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้ทุกที่ทุกเวลา กำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะสำคัญ อาทิ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เชิงระบบที่เน้นการทบทวนวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานภายหลังการดำเนินกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทั้งด้านความสำเร็จและอุปสรรคที่พบ กระบวนการดังกล่าวดำเนินการโดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถบูรณาการความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์เชิงปฏิบัติได้ดี

7.3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา การวางแผนแก้ไขพัฒนา การลงมือปฏิบัติ จนถึงการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบริบทของผู้รับการนิเทศและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจและพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.4 การศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกจากบริบทการทำงานประจำไปสัมผัสประสบการณ์ตรงจากสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผ่านการสังเกตการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูต้นแบบ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบริบทของตนเอง ซึ่งกระบวนการนี้ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ แต่ยังกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และนำไปสู่การปรับประยุกต์แนวคิดใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาต้นสังกัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

8. บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะของโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 20 จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่น ประกอบด้วย การมีสถานศึกษา จำนวน 11,855 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศ โดยมีสัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กถึงร้อยละ 60 ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรครูที่ไม่ครบตามชั้นเรียน ประกอบกับมีผู้เรียนกลุ่มเปราะบางสูงถึงร้อยละ 35 มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษาที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการศึกษา

9. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 79 และมาตรา 80

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานด้านจริยธรรม
    1.1 ความหมายของจริยธรรม
    1.2 ความสำคัญของจริยธรรม
    1.3 แนวคิดทฤษฎีจริยธรรมต่าง ๆ
2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
    2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
    2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
    2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
    2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับบริบท BANI World
    3.1 ความหมายของ BANI World
    3.2 ความสำคัญของ BANI World
    3.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World
    3.4 องค์ประกอบของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World
4. การวิจัยและพัฒนา
    4.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา
    4.2 ลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนา
    4.3 กระบวนการ / ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา
5. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World
    5.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World
    5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.1 สภาพทั่วไปและลักษณะพิเศษของโรงเรียนประถมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.2 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารต้องเผชิญในยุคโลกผันผวน

6.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดพื้นฐานด้านจริยธรรม

1. ความหมายของจริยธรรม

จากการศึกษาความหมายของจริยธรรม นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหมายของจริยธรรม ไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 291) ได้ให้คำนิยามของ “จริยธรรม” ว่าหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของคำ “จริยธรรม” จะพบว่าประกอบด้วย จริย + ธรรม โดย “จริย” หมายถึง ความประพฤติหรือกิริยาที่ควรประพฤติ ส่วน “ธรรม” มีความหมายที่หลากหลาย อาทิ คุณความดี หลักคำสอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำสองคำนี้มารวมกันเป็น “จริยธรรม” จึงมีความหมายตามตัวอักษรว่า “หลักแห่งความประพฤติ” หรือ “แนวทางของการประพฤติ” โดยทั่วไป จริยธรรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับศาสนา เนื่องจากคำสอนทางศาสนามีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมระบบจริยธรรมให้แก่สังคม จึงมีการแบ่งแยกความหมาย โดยบางท่านเรียกหลักแห่งความประพฤติที่มาจากคำสอนทางศาสนาว่า “ศีลธรรม” และเรียกหลักแห่งความประพฤติที่พัฒนามาจากแหล่งอื่น ๆ ว่า “จริยธรรม”

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 455) ได้นิยามไว้ดังนี้

จริยธรรม หมายถึง “ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม”

คุณธรรม หมายถึง “สภาพคุณงามความดี”

ศีลธรรม หมายถึง “ความประพฤติที่ดีที่ชอบ ธรรมในระดับศีล”

สาโรช บัวศรี (2542, อ้างถึงใน กัญญาภัค ไข่เพชร, 2565, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม (Ethics) หรือ จรรยา หมายถึง ความดี เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความดีที่เป็นสภาพ (Condition) และความดีที่เป็นการกระทำ (Action) ส่วนจริยธรรมนั้น ประกอบได้ ด้วยศีลธรรม (Moral value) คุณธรรม (Ethical value) ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมถึงกฎหมาย (Legal value)

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 71) สรุปไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงามเหมาะสม ทั้งต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อผู้รับบริการ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพต่อสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ซึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น ความมีระเบียบวินัย การมีสัมมาคารวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน พูดจาไพเราะสุภาพเรียบร้อย ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เป็นต้น

ธนิกา กรีธาพล (2560, หน้า 18) สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงความดีงาม ทั้งต่อตนเองต่อผู้อื่นและต่อสังคม เพื่อให้เกิดความสงบสุขความเจริญรุ่งเรืองเป็นประโยชน์ต่อสังคมและต่อการพัฒนาประเทศชาติ

Greenleaf (1977, pp. 13 – 14) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีจิตใจที่พร้อมจะรับใช้ผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับ Bass & Steidlmeier (1999, pp. 181 – 184) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Kohlberg (1976, pp. 34 – 35 อ้างถึงใน ธนิกา กรีธาพล, 2560, หน้า 18) ได้อธิบายว่า จริยธรรม หมายถึง เกณฑ์หรือมาตรฐานของความประพฤติเพื่อตัดสินการกระทำในสิ่งที่ถูกหรือผิด โดยอาศัยเกณฑ์ของสังคมเป็นสิ่งตัดสินว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด ซึ่งจริยธรรมจะหมายรวมถึงสิ่งที่จะเลือกกระทำในการตัดสินความขัดแย้ง

Thorndike & Barnhart (1957, p. 629 อ้างถึงใน หงษา วงค์จำปา, 2560, หน้า 70) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมว่า จริยธรรม หมายถึง คุณธรรมหรือการกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรซึ่งถือว่าเป็นหลักและระเบียบความประพฤติที่ดีงาม

Piaget (1962, p. 1 อ้างถึงใน ธนิกา กรีธาพล, 2560, หน้า 17) ได้อธิบายว่า จริยธรรม คือ องค์ประกอบของกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่บุคคลยอมรับว่าถูกต้องเป็นสิ่งที่ดีที่ควรเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม

Brown (1965, p. 411) อธิบายความหมายจริยธรรมว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบ หรือกฎเกณฑ์ สำหรับวิเคราะห์การกระทำผิด หรือถูกของบุคคล

ซึ่งจริยธรรมเปลี่ยนแปลง วิวัฒนาการจากประสบการณ์ของบุคคล โดยจำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความประพฤติ (Conduct) และ 3) ความรู้สึก (Feeling)

Northouse (2001, p. 302) อธิบายความหมายไว้ว่า จริยธรรม (Ethical) หมายถึง ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ ความประพฤติ การปฏิบัติ การชี้นำ หรือคุณลักษณะอุปนิสัย ความมีจริยธรรมให้คุณค่าถึงความเมตตากรุณาปราณี และความมีศีลธรรมของบุคคลหรือสังคม เป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสมในการดำรงชีวิตของบุคคล หลักศีลธรรมและจริยธรรมเป็นกรอบหรือกฎเกณฑ์เพื่อการตัดสินว่าอะไรคือความถูกต้องหรือความไม่ถูกต้อง ความดีหรือความชั่ว ในแต่ละสถานการณ์

สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลักการและแนวทางความประพฤติที่ถูกต้องดีงาม ที่กำหนดขึ้นจากศาสนา วัฒนธรรม สังคม และการยอมรับร่วมกัน เพื่อเป็นมาตรฐานในการตัดสินความถูกผิดที่ ควบคุมพฤติกรรม และสร้างสำนึกรับผิดชอบของบุคคล โดยมีพื้นฐานสำคัญจากความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ทั้งนี้ จริยธรรมครอบคลุมทั้งกระบวนการภายในจิตใจและการแสดงออกทางพฤติกรรมอันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุขและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่พึงประสงค์

2. ความสำคัญของจริยธรรม

จริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์ เพราะเป็นทั้งส่วนหนึ่งของธรรมชาติและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์โดยตรง การพัฒนาจริยธรรมที่เหมาะสมถือเป็นรากฐานที่ช่วยให้สังคมเกิดความสมดุลและก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ ทำให้การดำรงชีวิตของมนุษย์มีคุณภาพและมีความสุข สำหรับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้มีนักวิชาการ หน่วยงาน และนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา, 2553, หน้า 3) บัญญัติถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดขึ้นกับคนไทยไว้ใน มาตรา 6 ซึ่งได้กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมให้มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นจึงเห็นว่า คุณธรรม จริยธรรม เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญและจำเป็นที่ถูกกำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาของชาติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 258) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของจริยธรรมว่าเป็นหลักความประพฤติที่ดีงามซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สุรัตน์ ไชยชมภู (2560, หน้า 5) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของจริยธรรมว่าจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการเป็นกรอบและแนวทางสำหรับการตัดสินใจเลือกแนวประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมในบริบทและสถานการณ์ที่หลากหลาย เป็นหลักการร่วมกันที่สมาชิกในสังคมยึดถือปฏิบัติเพื่อการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีเสถียรภาพในด้านการประกอบวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นปฏิบัติการทางสังคมที่มีความสำคัญยิ่งของมนุษย์ จริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็น เนื่องจากการปฏิบัติงานในวิชาชีพต่าง ๆ มักเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลากหลาย การประกอบกิจกรรมโดยลำพังจึงเป็นไปได้ยาก การมีกรอบจริยธรรมที่ชัดเจนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

ชาญชิต ทัพหมี (2564, หน้า 37) ได้สรุปความสำคัญของจริยธรรมว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ควรปลูกฝังด้านคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

รัฐพล ฤทธิธรรม และโพชฌ์ จันทร์โพธิ์ (2564, หน้า 78 – 80) ได้กล่าวไว้ว่า มาตรฐานทางจริยธรรม คือ หลักเกณฑ์สำคัญเพื่อป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ และสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่ของรัฐเกี่ยวกับสภาพคุณงามความดีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องยึดถือสำหรับการปฏิบัติงาน การตัดสินความถูกผิด การปฏิบัติที่ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำตลอดจนดำรงตนในการกระทำความดี และละเว้นความชั่วของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้าง รวมถึงผู้ปฏิบัติงานอื่นที่สังกัดหน่วยของรัฐ

สุเมธ งามกนก (2564, หน้า 76) ได้กล่าวไว้ว่าจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรการศึกษา เมื่อผู้บริหารตระหนักถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและสังคมโดยรวม จริยธรรมไม่เพียงเป็นสิ่งที่ต้องถูกประเมินในกระบวนการพิจารณา

วิทยฐานะประจำปีเท่านั้น แต่เป็นเครื่องกำกับการบริหารงานให้เป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความเป็นธรรม ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารหมั่นพิจารณาด้วยปัญญาถึงผลของการกระทำทั้งดีและชั่ว รู้จักสำรวมตนและตั้งมั่นในความดี ไม่ตกอยู่ภายใต้อคติ อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างความสุขให้แก่ทุกคนในองค์กร การที่ผู้บริหารยึดมั่นในจริยธรรมจึงไม่เพียงเป็นการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำคัญให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Burns (1978, pp. 18 – 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรผ่านการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงาน รวมถึงการพัฒนาผู้นำในอนาคต

Bass & Stogdill (1990, pp. 289 – 291) และ Brown & Treviño (2006, pp. 595 – 616) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและป้องกันการประพฤติมิชอบในองค์กร

Boydak Özan et al. (2017, pp. 161 – 162) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ในยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ปัญหาด้านจริยธรรมในการบริหารโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จริยธรรมถูกนำมาอภิปรายบ่อยขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งการเมือง การศึกษา สื่อมวลชนและสาธารณสุข ปัญหาเหล่านี้สะท้อนไปยังการบริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดประเด็นทางจริยธรรมที่ส่งผลต่อนักเรียนและสังคม นักเรียน ผู้ปกครอง และครูต่างคาดหวังให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมและแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งเพิ่มความสำคัญของจริยธรรมและภาระรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งอธิบายได้ว่าจริยธรรมมีความสำคัญในการกำหนดกฎและขนบธรรมเนียมที่ผู้ประกอบวิชาชีพต้องปฏิบัติตาม ในด้านการบริหารการศึกษา จรรยาบรรณทางจริยธรรมช่วยให้ผู้บริหารทุกคนสามารถตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมและปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าจริยธรรมมีความสำคัญในการเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างสมดุลระหว่างบทบาทการเป็นผู้นำและผู้บริหาร สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กร ภาวการณ์นำองค์กรอย่างมีจริยธรรมส่งผลให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยสำคัญในองค์กร ทั้งความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร การลดความขัดแย้ง

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก การป้องกันการประพฤติมิชอบ และการรับมือกับความท้าทายร่วมสมัย นอกจากนี้ จริยธรรมยังช่วยกำหนดกรอบแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสม หล่อหลอมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดทฤษฎีจริยธรรมต่าง ๆ

การศึกษาทฤษฎีจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ เนื่องจากจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ทางสังคม การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการสร้างสถาบันทางสังคมที่ยั่งยืน โดยทฤษฎีจริยธรรมสามารถจำแนกได้เป็นหลายกลุ่มตามกระบวนทัศน์และแนวทางวิเคราะห์ในการอธิบายธรรมชาติของจริยธรรม ตั้งแต่ทฤษฎีเชิงบรรทัดฐาน (Normative Ethical Theories) ที่กำหนดหลักการในการแยกแยะความถูกผิด ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (Moral Development Theories) ที่อธิบายกระบวนการพัฒนาความเข้าใจทางจริยธรรมในมนุษย์ ไปจนถึงทฤษฎีเกี่ยวกับจุดกำเนิดของจริยธรรม (Origins of Morality Theories) ที่ศึกษาที่มาของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในมนุษย์ ในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรมนี้ได้อธิบายถึงการศึกษาทฤษฎีจริยธรรมที่มีอิทธิพลสำคัญจากนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายยุคสมัย ดังนี้

3.1 แนวคิดทฤษฎีจริยธรรมเชิงบรรทัดฐาน (Normative Ethical Theories)

เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการกำหนดหลักการและมาตรฐานเพื่อชี้แนะว่าการกระทำหรือพฤติกรรมใดถูกต้องหรือผิดในทางศีลธรรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีเหล่านี้พยายามตอบคำถามว่า เราควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และอะไรคือสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามกลุ่มหลัก ดังนี้

3.1.1 ทฤษฎีเน้นผลลัพธ์ (Consequentialism)

ทฤษฎีเชิงจริยธรรมกลุ่มเน้นผลลัพธ์ (Consequentialism) เป็นกลุ่มแนวคิดสำคัญในจริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐาน ซึ่งมีหลักว่าความถูกต้องทางศีลธรรมของการกระทำหนึ่ง ๆ ควรพิจารณาจาก “ผลลัพธ์” ที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น มากกว่าความตั้งใจหรือกฎเกณฑ์ที่ผู้กระทำยึดถือในขณะลงมือกระทำ กล่าวคือ การกระทำจะถือว่ามีคุณค่าทางจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อก่อให้เกิดผลที่ดีมากกว่าผลเสียหรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลจำนวนมากที่สุดในภาพรวม ทั้งนี้ Bentham (1789, p. 1) ได้อธิบาย

หลักการที่เป็นรากฐานของทฤษฎีนี้ไว้ว่า “การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความสุขสูงสุดแก่คนจำนวนมากที่สุด ย่อมเป็นการกระทำที่ชอบธรรมทางศีลธรรม” โดยวิธีการประเมินความสุขเชิงปริมาณผ่านแนวคิดที่เรียกว่า hedonic calculus ซึ่งคำนึงถึงความรุนแรง ระยะเวลา ความแน่นอน และขอบเขตของความสุขหรือความทุกข์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

สรุปว่า แนวคิดทฤษฎีจริยธรรมเชิงเน้นผลลัพธ์ได้วางรากฐานการพิจารณาทางจริยธรรมไว้บนฐานของ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง” มากกว่าเจตนารมณ์หรือเป้าหมายทางศีลธรรมที่ไม่มีผลลัพธ์เป็นรูปธรรม แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารการศึกษา และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในโลกยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับภาวะซับซ้อนแบบ BANI ซึ่งต้องการความสามารถในการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนหลักของผลประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

1.2 ทฤษฎีเน้นหน้าที่และกฎ (Deontology)

ทฤษฎีเน้นหน้าที่และกฎ เป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ และหลักการมากกว่าผลลัพธ์ของการกระทำ โดยถือว่าการกระทำจะถือว่าถูกต้องทางศีลธรรมได้ก็ต่อเมื่อสอดคล้องกับหลักจริยธรรมที่เป็นสากล ไม่ว่าผลลัพธ์ของการกระทำนั้นจะออกมาอย่างไร แนวคิดนี้มีรากฐานสำคัญมาจากผลงานของอิมมานูเอล คานท์ (Immanuel Kant) ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งจริยศาสตร์เชิงหน้าที่ (duty – based ethics) ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

Kant (2012, p. 421) ได้อธิบายหลักการพื้นฐานของศีลธรรมที่เรียกว่า imperative เชิงสากล (categorical imperative) ว่า จงกระทำเฉพาะในสิ่งที่คุณสามารถปรารถนาให้กลายเป็นกฎสากลได้ (Act only according to that maxim whereby you can at the same time will that it should become a universal law) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความถูกต้องทางศีลธรรมมิได้เกิดจากผลลัพธ์ที่ตามมา แต่ต้องอาศัยการกระทำบนหลักการที่ยึดมั่นในเหตุผลอย่างแท้จริง และการปฏิบัติต่อ มนุษย์ในฐานะจุดมุ่งหมายในตนเอง (end in itself) โดยมิใช่เพียงเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลประโยชน์อื่น ๆ คือ จงปฏิบัติต่อมนุษย์ทุกคน เสมือนว่าเป็นจุดมุ่งหมายในตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือ ซึ่งหลักการนี้ได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญของจริยศาสตร์ที่ยึดหลักศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

Rawls (1999, pp. 11 – 12) อธิบายว่าด้านทางสังคม การเมืองหลักแห่งความยุติธรรมทางสังคมสามารถกำหนดได้จากสถานการณ์สมมุติ ที่เรียกว่า ม่านแห่งอวิชชา (veil of ignorance) ซึ่งแต่ละคนจะไม่รู้สถานะของตนเองในสังคม เช่น ฐานะ เพศ เชื้อชาติ ฯลฯ ทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะเลือกกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมต่อทุกคน

สรุปว่าแนวคิดจริยธรรมเน้นหน้าและกฎมีบทบาทอย่างยิ่งในปัจจุบัน โดยเฉพาะในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการองค์กรหรือการสร้างแบบแผนจริยธรรมในภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักการที่มั่นคง ไม่ผันแปรตามสถานการณ์หรือผลประโยชน์เฉพาะหน้า

1.3 ทฤษฎีเน้นคุณธรรม (Virtue Ethics)

ทฤษฎีเน้นคุณธรรม หรือ Virtue Ethics เป็นแนวคิดจริยศาสตร์ที่แตกต่างจากทฤษฎีเชิงหน้าที่ (Deontology) และทฤษฎีเน้นผลลัพธ์

Hursthouse & Pettigrove (2018, p. 1) อธิบายว่า พฤติกรรมทางศีลธรรมที่เกิดจากลักษณะนิสัย (character traits) อันดีงาม หรือคุณธรรม (virtues) ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคล สามารถหล่อหลอมผ่านการฝึกฝน การเลียนแบบ และการใช้เหตุผลทางศีลธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

Aristotle (2009, pp. 8 – 9) อธิบายว่าจุดมุ่งหมายสูงสุดของชีวิตมนุษย์ คือ ความเจริญงอกงามของชีวิต (flourishing หรือ human excellence) ซึ่งจะบรรลุได้ต้องผ่านการใช้เหตุผลอย่างเป็นธรรมชาติและการพัฒนาคุณธรรม ซึ่งคุณธรรมมิใช่สิ่งที่ติดตัวมาโดยกำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการฝึกฝนทางนิสัย และต้องอาศัยความสมดุลระหว่าง จุดกลางแห่งคุณธรรม (the doctrine of the mean) ตัวอย่างเช่น ความกล้าหาญ (courage) เป็นคุณธรรมที่อยู่กึ่งกลางระหว่างความขลาดกลัว (cowardice) กับความบ้าบิ่น (recklessness)

Kraut (2018, p. 10) อธิบายว่าคุณธรรมต้องเกิดจากการกระทำที่สอดคล้องกับเหตุผล และต้องมุ่งสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของมนุษย์ ไม่ใช่เพียงความพึงพอใจเฉพาะหน้า แต่คือชีวิตที่มีความหมายและคุณภาพในตนเอง

Confucius (1998, p. 78) อธิบายว่าคุณธรรมเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ผ่านการศึกษา การเคารพตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการปฏิบัติตนในครอบครัว

และสังคมอย่างเหมาะสม โดยชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมมิได้มีความหมายเชิงปัจเจกเท่านั้น แต่เป็นฐานค้ำจุนสังคมที่ดีงาม

สรุปว่าทฤษฎีจริยธรรมแนวคุณธรรมเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะภายในของบุคคลมากกว่ากฎเกณฑ์หรือผลลัพธ์ของการกระทำ โดยเชื่อว่าความเป็นคนดีไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติตามคำสั่งหรือจากผลลัพธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการบ่มเพาะคุณธรรมในตนเองผ่านการฝึกฝน การเรียนรู้ และการใช้เหตุผลอย่างต่อเนื่อง และจุดมุ่งหมายของชีวิตมนุษย์คือการบรรลุความเจริญงอกงามอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึงการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า สมดุล และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คุณธรรมไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกนิสัยและการปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมชาติประจำตัว

3.2 แนวคิดทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (Moral Development Theories)

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (Moral Development Theories) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงกระบวนการทางพฤติกรรมและความคิดที่บุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรถูก อะไรผิด หรืออะไรคือสิ่งที่ควรกระทำในบริบทที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรม แนวคิดเหล่านี้มุ่งศึกษาว่าแต่ละช่วงวัยของมนุษย์มีการพัฒนา เหตุผลทางศีลธรรม อย่างไร และปัจจัยใดที่เอื้อต่อการเติบโตของจิตสำนึกทางคุณธรรม โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายไว้ดังนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, หน้า 1 – 9) อธิบายทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยเสนอแนวคิดผ่านทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมว่า พฤติกรรมของบุคคลดีและเก่งนั้นมีลักษณะทางจิตใจที่สำคัญ 5 ประการ โดยทฤษฎีนี้เปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนดีและคนเก่งเหมือนผลไม้บนต้น เช่น ผลมะม่วงจะได้ผลมะม่วงสุกและผลใหญ่หวานอร่อยนั้น ลำต้นและรากต้องสมบูรณ์ ทฤษฎีนี้เปรียบเทียบลักษณะทางจิตใจ 5 ประการว่าเปรียบเสมือนส่วนลำต้นของจริยธรรมซึ่งเป็นสาเหตุของพฤติกรรมดังนี้

1. ทัศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคนดีและคนเก่ง คือ มีความพอใจและเห็นความสำคัญของความดีงาม เห็นโทษของความชั่วร้ายต่าง ๆ พร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมที่ยึดคุณธรรมเป็นหลัก

2. เหตุผลเชิงจริยธรรม หรือการเห็นแก่ผู้อื่น ส่วนรวม ประเทศชาติ และหลักสากลมากกว่าตนเอง

3. ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตน สามารถคาดการณ์ไกล และสามารถควบคุมตนให้อดหรือรอได้อย่างเหมาะสม

4. ความเชื่ออำนาจในตน เชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเป็นเพราะการกระทำของตนเองมากกว่าการเกิดจากการบังเอิญ โชคเคราะห์หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ คือ เชื่อว่าทำดีได้ดี ทำชั่วจะต้องได้รับโทษ

5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความมุมานะบากบั่น ฝ่าฝืนอุปสรรค ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

ประภาศรี สีหอำไพ (2550, หน้า 23) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยนำเสนอแนวคิดหลัก 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) อธิบายว่าจริยธรรมและมโนธรรมมีความเชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกัน มนุษย์ที่อยู่ในสังคมใดย่อมได้รับการหล่อหลอมให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้น โดยแต่ละสังคมจะมีลักษณะเฉพาะที่เปรียบเสมือนเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์กำกับการประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนด บุคคลที่ฝ่าฝืนจะเกิดความรู้สึกผิดเสมือนได้รับการลงโทษด้วยตนเอง และเมื่อเกิดจิตสำนึกแล้วจะละเว้นการกระทำผิดซ้ำโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจากภายนอก กระบวนการนี้เป็นการสร้างมโนธรรมขึ้นภายในตัวบุคคล โดยไม่ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นพัฒนาการทางจริยธรรม

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) อธิบายว่าจริยธรรมเกิดจากกระบวนการทางสังคม โดยผ่านการซึมซับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จากสังคม ซึ่งมีกลไกเดียวกันกับการเรียนรู้จากต้นแบบ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน

3. ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Cognitive Development Theory) อธิบายว่าจริยธรรมเกิดจากแรงจูงใจภายในที่ต้องการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสังคม การพัฒนาในลักษณะนี้อาศัยการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับพัฒนาการทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีวุฒิภาวะสูงขึ้นตามลำดับ ส่งผลให้การรับรู้จริยธรรมมีการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

Piaget (1965, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, หน้า 22) ในการศึกษาพัฒนาการทางจริยธรรมมนุษย์ เพียเจต์ เสนอกรอบแนวคิดว่าจริยธรรมมีพื้นฐานมาจากแรงจูงใจภายในที่กำกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล กระบวนการพัฒนาจริยธรรมจึงต้องวิเคราะห์ผ่านการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับพัฒนาการทางสติปัญญาและวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลให้การรับรู้เชิงจริยธรรมเกิดการพัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้น เพียเจต์ได้จำแนกพัฒนาการจริยธรรมออกเป็น 3 ระยะที่มีความต่อเนื่องกัน ระยะแรก คือ ระยะก่อนจริยธรรม (Pre – moral Stage) เป็นช่วงที่ยังไม่ปรากฏจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม แต่บุคคลสามารถเรียนรู้ผ่านกระบวนการรับรู้ทางประสาทสัมผัสและมีพัฒนาการทางสติปัญญาในระดับปฐมภูมิ ระยะที่สอง คือ ระยะยึดการปฏิบัติตามคำสั่ง (Heteronomous Stage) ซึ่งบุคคลแสดงการเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอนของผู้มีอำนาจเหนือกว่า โดยมีกระบวนการคิดก่อนปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ในระยะเริ่มแรกจะไม่พิจารณาถึงเหตุผลเบื้องหลังของคำสั่งนั้น และระยะที่สาม คือ ระยะยึดหลักการแห่งตน (Autonomous Stage) เป็นช่วงที่บุคคลพัฒนาหลักการคิดของตนเอง มีพัฒนาการทางสติปัญญาสูงขึ้นตามประสบการณ์ทางสังคม ลดการยึดติดกับอำนาจภายนอก และเริ่มแสดงความเป็นอัตลักษณ์ของตนชัดเจนมากขึ้น

Kohlberg (1976, อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, หน้า 23) ได้กำหนดการวิเคราะห์พัฒนาการทางจริยธรรม (Moral development) โดยจำแนกเป็นโครงสร้าง 3 ระดับ ประกอบด้วย 6 ขั้น ที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Pre – conventional level) เป็นระดับที่บุคคลตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก โดยไม่พิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ประกอบด้วย 2 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเชื่อฟังและหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (Obedience and punishment orientation) และขั้นที่ 2 ปัจเจกนิยมและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Individualism and exchange)

ระดับที่ 2 ระดับตามกฎเกณฑ์ (Conventional level) เป็นระดับที่บุคคลยึดถือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มสังคม มีการปรับตัวให้สอดคล้องหรือคล้อยตามสมาชิกในกลุ่มเพื่อการยอมรับ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของสังคม ประกอบด้วย 2 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 3 การรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Good interpersonal relationship) และขั้นที่ 4 การรักษาระเบียบทางสังคม (Maintaining the social order)

ระดับที่ 3 ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post – conventional level) เป็นระดับที่บุคคลใช้วิจารณญาณในการพิจารณาการกระทำและประเด็นขัดแย้งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วยตนเอง มีหลักการในการปฏิบัติที่เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และตระหนักถึงผลของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ประกอบด้วย 2 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 5 การยึดหลักสัญญาประชาคมและสิทธิส่วนบุคคล (Social contract and individual right) และขั้นที่ 6 การยึดหลักการสากล (Universal principles)

Gilligan, C. (1982, pp. 24 – 39) ได้อธิบายถึงจริยธรรมแห่งการดูแล (Ethics of Care) ซึ่งเป็นการเปิดมุมมองใหม่เกี่ยวกับความแตกต่างในการพัฒนาทางจริยธรรมระหว่างเพศ โดยกิลลิแกนได้สังเกตว่าผู้ชายมักโน้มเอียงไปทางจริยธรรมแห่งความยุติธรรม (Ethics of Justice) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการ สิทธิ และกฎระเบียบที่เป็นสากล ในขณะที่ผู้หญิงมักจะใช้ จริยธรรมแห่งการดูแล ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และการเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคคลในบริบทเฉพาะ กระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมของผู้หญิงมักไม่ได้วางอยู่บนการประยุกต์ใช้กฎเกณฑ์ที่เป็นนามธรรมและเป็นกลาง แต่พิจารณาจากความสัมพันธ์และสถานการณ์เฉพาะหน้า

Brown, Treviño, & Harrison (2005, pp. 117 – 123 อ้างถึงใน กัญญาภัค ไข่เพชร, 2565, หน้า 54) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura เป็นพื้นฐาน โดยเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (Moral Person) มีความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) มีความยุติธรรม (Fairness) มีความห่วงใยผู้อื่น (Care for Others) ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

2. การบริหารจัดการด้านจริยธรรม (Moral Manager) ประกอบด้วย การสื่อสารเรื่องจริยธรรมอย่างชัดเจน (Communication about Ethics) กำหนดมาตรฐานจริยธรรม (Setting Ethical Standards) ให้รางวัลพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Rewarding Ethical Conduct) ลงโทษพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรม (Disciplining Unethical Conduct)

3. บริบทองค์กรด้านจริยธรรม (Ethical Context) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม (Ethical Culture) พัฒนานโยบายและระเบียบปฏิบัติด้านจริยธรรม (Ethical Policies) สนับสนุนโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมจริยธรรม (Ethical Structure)

4. กระบวนการที่ส่งผลต่อผู้ตาม (Influence Processes) คือ การเรียนรู้จากการสังเกต (Observational Learning) การเลียนแบบ (Imitation) การระบุตัวตน (Identification) การเสริมแรง (Reinforcement)

5. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes) คือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้ตาม (Followers' Ethical Behavior) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

สรุปว่าทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายการก่อตัวและพัฒนาการของความสามารถในการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องทางศีลธรรม โดยเชื่อว่าจริยธรรมของบุคคลมิได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการพัฒนาทางสติปัญญาที่ค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับขั้นของวุฒิภาวะ

3.3 แนวคิดทฤษฎีจุดกำเนิดของจริยธรรม (Origins of Morality Theories)

ทฤษฎีจุดกำเนิดของจริยธรรมได้อธิบายที่มาของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีและจริยธรรมในมนุษย์ โดยนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอคำอธิบายที่แตกต่างกันไปตามมุมมองและพื้นฐานทางวิชาการของตน ทฤษฎีเหล่านี้มีความสำคัญในการทำความเข้าใจรากฐานของจริยธรรมอันจะนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีจุดกำเนิดทางชีววิทยาและวิวัฒนาการ

Darwin (1871, pp. 72 – 105) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรมว่า จุดกำเนิดของจริยธรรมในมนุษย์มีรากฐานมาจากสัญชาตญาณทางสังคม (social instincts) ที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการคัดเลือกตามธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sympathy) และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ดาร์วินปฏิเสธแนวคิดที่ว่าจริยธรรมมีแหล่งกำเนิดเหนือธรรมชาติหรือเป็นสิ่งที่แยกออกจากธรรมชาติ แต่มองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมการอยู่รอดของเผ่าพันธุ์มนุษย์ จุดกำเนิดของจริยธรรมจึงมีความเชื่อมโยงกับประโยชน์ในการดำรงอยู่ของชุมชนและสังคมมนุษย์ เนื่องจากกลุ่ม

ที่สมาชิกมีความเอื้ออาทรต่อกัน ร่วมมือกัน และมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองมากกว่ากลุ่มที่ขาดคุณลักษณะเหล่านี้

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์

Freud (1930, pp. 72 – 85) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรมว่า จุดกำเนิดของจริยธรรมในมนุษย์มีรากฐานมาจากการพัฒนาของซุปเปอร์อีโก้ (superego) ซึ่งเป็นโครงสร้างทางจิตที่ทำหน้าที่เป็นมโนธรรมและผู้พิพากษาภายในจิตใจ ซึ่งซุปเปอร์อีโก้พัฒนาขึ้นในช่วงเอดิพัลคอมเพล็กซ์ (Oedipal complex) เมื่อเด็กรับเอามาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมของพ่อแม่และสังคมเข้ามาไว้ในตนเอง จริยธรรมจึงเกิดจากกระบวนการที่สังคมและวัฒนธรรมสร้างข้อจำกัดต่อแรงขับทางสัญชาตญาณ โดยเฉพาะแรงขับทางเพศและความก้าวร้าว ความขัดแย้งระหว่างความต้องการทางสัญชาตญาณกับข้อเรียกร้องของสังคมที่ทำให้เกิดความรู้สึกผิดและการพัฒนาจริยธรรมในมนุษย์

ทฤษฎีทางสังคมวิทยา

Durkheim, É. (1925, pp. 35 – 50) อธิบายว่าจริยธรรมเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม (social phenomenon) ที่มีลักษณะเป็นข้อเท็จจริงทางสังคม (social fact) ซึ่งดำรงอยู่เหนือปัจเจกบุคคล โดยจริยธรรมมีจุดกำเนิดจากความเป็นจริงทางสังคม (social reality) ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและไม่สามารถลดทอนลงเป็นเพียงปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาหรือชีววิทยาได้ จริยธรรมทำหน้าที่สร้างความมั่นคงทางสังคม (social solidarity) ผ่านการกำหนดบรรทัดฐาน (norms) และค่านิยม (values) ที่สมาชิกในสังคมยึดถือร่วมกัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำรงอยู่ของสังคมมนุษย์ การศึกษาทางศีลธรรมมิใช่เพียงการปลูกฝังกฎระเบียบหรือคุณธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริงทางสังคมผ่านการสร้างจิตสำนึกแห่งการเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริงที่ใหญ่กว่าตนเอง อันเป็นแก่นแท้ของจริยธรรมในฐานะปรากฏการณ์ทางสังคม

ทฤษฎีญาณวิทยาสังคม

Haidt (2012, pp. 29 – 33) อธิบายว่า จริยธรรมเป็นรากฐานจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง อารมณ์ ความเชื่อพื้นฐาน และบริบททางสังคม ประกอบด้วยรากฐาน 6 ด้าน ที่หล่อหลอมทัศนคติทางศีลธรรมของบุคคล คือ 1) ความห่วงใย (care) 2) ความยุติธรรม (fairness) 3) ความจงรักภักดี (loyalty) 4) อำนาจและลำดับชั้น (authority) 5) ความบริสุทธิ์ (sanctity) และ 6) อิสรภาพ (liberty)

ลักขณา สริวัฒน์ (2544, หน้า 45) อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับจุดกำเนิดของจริยธรรมว่าประกอบด้วย 3 ทฤษฎีสำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีอิทธิพลทางสังคมต่อพัฒนาการจริยธรรมที่เชื่อว่าสังคมมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมจริยธรรมของบุคคลผ่านการเลียนแบบพฤติกรรมจากบุคคลใกล้ชิดที่มีอำนาจหรือเป็นที่รักศรัทธา 2) ทฤษฎีพัฒนาลักษณะที่ส่งเสริมจริยธรรมซึ่งมองว่าพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาจริยธรรม โดยระดับจริยธรรมจะพัฒนาสูงขึ้นตามระดับสติปัญญาที่เพิ่มขึ้นตามวัย และ 3)ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมตามแนวคิดของแบนดูรา (Bandura) ที่เน้นบทบาทของ “ตัวแบบ” (model) ในการเรียนรู้ โดยบุคคลจะสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมนั้นได้รับผลตอบแทนเชิงบวก ทั้งสามทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาจริยธรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลทางสังคม พัฒนาการส่วนบุคคล และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทการศึกษา

สรุปได้ว่าทฤษฎีจุดกำเนิดของจริยธรรมเป็นแนวคิดที่อธิบายที่มาของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในมนุษย์ผ่านมุมมองที่หลากหลาย ได้แก่ ทฤษฎีชีววิทยาและวิวัฒนาการที่มองว่าจริยธรรมเกิดจากสัญชาตญาณทางสังคมเพื่อความอยู่รอดของกลุ่ม ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ที่เสนอว่าเกิดจากซุปเปอร์อีโก้ควบคุมแรงขับพื้นฐาน ทฤษฎีสังคมวิทยาที่มองเป็นข้อเท็จจริงทางสังคมเพื่อสร้างความมั่นคง ทฤษฎีปฏิบัตินิยมที่เห็นว่าเป็นกระบวนการพัฒนาผ่านประสบการณ์ และทฤษฎีญาณวิทยาสังคมที่เสนอว่ามีรากฐานจากปฏิกิริยาทางญาณวิทยาและอารมณ์ตามรากฐานทางศีลธรรมหกประการ แต่ละทฤษฎีให้มุมมองที่แตกต่างและเติมเต็มกันในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางจริยธรรมของมนุษย์

3.4 ทฤษฎีอภิจริยศาสตร์ (Meta – ethical Theories)

ทฤษฎีอภิจริยศาสตร์ (Meta – ethical Theories) เป็นแนวคิดการศึกษาที่ก้าวพ้นคำถามว่า อะไรถูกหรือผิด ไปสู่การวิเคราะห์ธรรมชาติพื้นฐานของความคิดและภาษาทางจริยธรรม ทฤษฎีนี้มุ่งตรวจสอบสถานะความเป็นจริงของการตัดสินทางศีลธรรม ความหมายของคำว่า “ดี” หรือ “ถูกต้อง” และวิธีการเข้าถึงความรู้ทางจริยธรรม โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาติ (Naturalism)

Baertschi (1992, p. 9) อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาติไว้ว่า ทุกทฤษฎีทางศีลธรรมในระดับหนึ่งล้วนตั้งอยู่บนข้อเท็จจริง ไม่ว่าจะเป็นธรรมชาติหรือไม่ก็ตาม และข้อเท็จจริงทางธรรมชาติเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์นั้นเหมาะสมเป็นพิเศษสำหรับบทบาทนี้ ทุกทฤษฎีจริยธรรมต้องอาศัยข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานธรรมชาติมนุษย์และความปรารถนาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายที่มนุษย์ต้องการ

Greif (2023, p. 242) อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาติไว้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดสัจนิยมเชิงวัตถุวิสัย (objective realism) กับธรรมชาตินิยม (naturalism) โดยสิ่งที่ทำให้สัจนิยมเชิงวัตถุวิสัยกลายเป็นแนวคิดแบบธรรมชาตินิยมคือข้อเสนอที่ว่า ข้อเท็จจริงทางศีลธรรมคือข้อเท็จจริงทางธรรมชาติ ซึ่งหมายความว่าเราค้นพบความจริงเกี่ยวกับข้อเท็จจริงทางศีลธรรมในลักษณะเดียวกับที่เราค้นพบความจริงเกี่ยวกับข้อเท็จจริงทางธรรมชาติอื่น ๆ นั่นคือ ผ่านวิธีการเชิงประจักษ์ ทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาติจึงมีข้อได้เปรียบสองประการ คือ มีความสมเหตุสมผลเชิงอภิปรัชญา เนื่องจากไม่ต้องสมมติสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติ และสามารถอธิบายการเข้าถึงความรู้ทางศีลธรรมของเราว่าเป็นแบบเชิงประจักษ์ซึ่งไม่เป็นเรื่องลึกลับ

Alles, D. L. (2004, pp. 1 – 6) อธิบายทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาตินิยมในการบูรณาการรากฐานทางญาณวิทยาเข้ากับการพิจารณาเชิงภววิทยาผ่านการวิเคราะห์เชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจริยศาสตร์ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงของโลกธรรมชาติ ที่เสนอว่าจริยธรรมต้องวางอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงทางธรรมชาติถึงจะได้รับการรับรองอย่างมีเหตุผล โดยจุดประสงค์พื้นฐานของจริยธรรมเชิงธรรมชาตินิยมต้องเป็นการส่งเสริมความต่อเนื่องทางชีวภาพซึ่งไม่เพียงเป็นรากฐานสำหรับการพัฒนาระบบจริยธรรมที่มีความชอบธรรมเชิงเหตุผลเท่านั้น แต่ยังเป็นการยอมรับความเป็นหนึ่งเดียวของชีวิต (unity of life) ที่มนุษย์ในฐานะตัวแทนทางศีลธรรมมีภาระผูกพันต่อความอยู่รอดและความหลากหลายทางพันธุกรรมของสิ่งมีชีวิตทั้งมวลบนโลก

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, ดนุลดา จามจุรี และมารุต พัฒผล (2565, หน้า 376 – 389) ได้นำเสนอแนวคิดจริยธรรมเชิงธรรมชาตินิยมที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้มีจริยธรรมทางสิ่งแวดล้อมเพื่อการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างสมดุล โดยมองว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรม

สิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อมโยงกับโลกทัศน์ (Worldview) ที่บุคคลมีต่อสิ่งแวดล้อม และส่งผลต่อการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมตลอดจนพฤติกรรมของบุคคล โดยผู้วิจัยได้ยึดมโนทัศน์แบบสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง (Ecocentrism) ที่สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนา มองว่าธรรมชาติและระบบนิเวศทุกระบบมีคุณค่าในตัวเอง มีสิทธิในการดำรงอยู่และมนุษย์ในฐานะส่วนหนึ่งของระบบนิเวศควรแสวงหาแนวทางการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล เพื่อความมั่นคงของระบบนิเวศโดยรวม

สรุปได้ว่าทฤษฎีจริยธรรมเชิงธรรมชาตินิยมเป็นแนวคิดปรัชญาตามหลักจริยธรรมบนรากฐานของข้อเท็จจริงทางธรรมชาติ โดยมุ่งเชื่อมโยงระหว่าง “สิ่งที่เป็น” กับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” ผ่านการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ ทฤษฎีนี้เสนอว่าหลักศีลธรรมไม่ใช่สิ่งประดิษฐ์ทางนามธรรม แต่เป็นส่วนขยายของกระบวนการทางชีวภาพและระบบนิเวศ ซึ่งตั้งอยู่บนความเชื่อว่ามนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบธรรมชาติ และจริยธรรมควรสะท้อนถึงความสมดุลและความเชื่อมโยงของสรรพสิ่ง

ทฤษฎีอารมณ์นิยม (Emotivism)

ทฤษฎีอารมณ์นิยม (Emotivism) เป็นแนวคิดในสาขาจริยศาสตร์ที่เสนอว่าประโยคทางศีลธรรมไม่ได้บรรยายข้อเท็จจริงหรือความจริงเชิงปรนัย แต่เป็นการแสดงออกถึงอารมณ์หรือทัศนคติของผู้พูด และมุ่งหวังที่จะกระตุ้นอารมณ์หรือทัศนคติที่คล้ายกันในผู้ฟัง ซึ่งทฤษฎีนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

Ayer (1936, p. 107) ได้อธิบายถึงทฤษฎีอารมณ์นิยมว่าประโยคทางศีลธรรมไม่สามารถจัดอยู่ในประเภทของความจริงหรือความเท็จได้เพราะไม่ได้กล่าวถึงข้อเท็จจริงใด ๆ เลย หากแต่เป็นเพียงการแสดงออกทางอารมณ์ เพื่อแสดงความรู้สึกไม่เห็นด้วยเท่านั้น แนวคิดนี้มุ่งเน้นการใช้ภาษาเชิงศีลธรรมว่าเป็นการแสดงออกเชิงอารมณ์ ไม่ใช่ข้อเสนอเชิงปรนัย ซึ่งกล่าวได้ว่าภาษาศีลธรรมไม่มีเนื้อหาทางความรู้ (cognitive content) และไม่สามารถพิสูจน์หรือตรวจสอบได้ด้วยเหตุผลหรือตรรกะ

Stevenson (1944, p. 21) อธิบายว่าภาษาทางศีลธรรมมีลักษณะไม่เพียงแต่แสดงออกถึงอารมณ์ของผู้พูดเท่านั้น หากแต่ยังมีองค์ประกอบเชิงบังคับ (imperative element) ที่มุ่งหมายจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้ฟัง เช่น ประโยคการโกหกเป็นสิ่งผิด หมายถึง การแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างมีพลัง และเป็นความพยายามชักชวนให้ผู้ฟังมีทัศนคติแบบเดียวกัน และการใช้ภาษาทางศีลธรรมมีลักษณะ

โน้มน้าวใจมากกว่าการถ่ายทอดข้อเท็จจริง ซึ่งเน้นว่าความหมายของถ้อยคำศีลธรรมต้องวิเคราะห์จากบริบทของการใช้และจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

Brandt (1959, pp. 217 – 218) ได้อธิบายว่า ทำไมผู้คนใช้ภาษาทางศีลธรรมในลักษณะโน้มน้าวใจและแสดงอารมณ์ แต่ก็ล้มเหลวในการอธิบายว่าเหตุใดเราจึงสามารถอภิปราย ถกเถียง และปรับเปลี่ยนความเชื่อทางศีลธรรมได้อย่างมีเหตุผล ซึ่ง Brandt เสนอว่าทฤษฎี Emotivism ทำให้ภาษาศีลธรรมหมดความหมายในฐานะการให้เหตุผล (rational discourse) และขาดพลังในการอธิบายว่าทำไมเราจึงควรเปลี่ยนความเชื่อเมื่อเผชิญกับเหตุผลที่ดีกว่า

Blackburn (1984, p. 171) อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีอารมณ์นิยม (Emotivism) ว่าแม้คำตัดสินทางศีลธรรมจะมิได้สะท้อนข้อเท็จจริงเชิงปรนัยในโลก แต่ภาษาทางศีลธรรมยังคงมีบทบาทสำคัญในการแสดงออกถึงทัศนคติของผู้พูดและสามารถดำรงไว้ซึ่งความจริงจังและคุณสมบัติในการถกเถียงอย่างมีเหตุผลได้ แนวคิดที่เรียกว่า Quasi – Realism มุ่งอธิบายว่า แม้การตัดสินทางศีลธรรมจะมีรากฐานมาจากอารมณ์หรือทัศนคติส่วนบุคคล แต่ก็สามารถ “ดูเหมือนจริง” (quasi – real) และใช้ในเชิงตรรกะเหมือนกับการพูดถึงข้อเท็จจริงได้อย่างสมเหตุสมผล

Rachels (2003, pp. 39 – 42) อธิบายว่า ทฤษฎีนี้เสนอว่าถ้อยคำทางศีลธรรม แท้จริงแล้วไม่ได้กล่าวถึงข้อเท็จจริงใด ๆ แต่เป็นการแสดงออกถึงอารมณ์หรือความรู้สึกของผู้พูด และเป็นความพยายามโน้มน้าวผู้ฟังให้รู้สึกในแบบเดียวกัน

สรุปได้ว่าทฤษฎีอารมณ์นิยมเป็นแนวคิดที่อธิบายว่าคำตัดสินทางศีลธรรมไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นการแสดงอารมณ์และความรู้สึกของผู้พูด การแสดงทัศนคติทางลบต่อการกระทำนั้น มีจุดประสงค์เพื่อแสดงอารมณ์ กระตุ้นความรู้สึกของผู้อื่น และชักชวนให้ปฏิบัติตาม ทฤษฎีนี้ปฏิเสธการประเมินความจริงหรือเท็จของคำกล่าวทางศีลธรรม และมุ่งเน้นการแสดงทัศนคติต่อประเภทของการกระทำแทน

ทฤษฎีสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Relativism)

ทฤษฎีสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Relativism)

เป็นแนวคิดที่เสนอว่าค่านิยมและมาตรฐานทางศีลธรรมของแต่ละวัฒนธรรมมีความถูกต้องและเหมาะสมในบริบทของวัฒนธรรมนั้น ๆ ดังนั้น จึงไม่ควรใช้มาตรฐานของวัฒนธรรมหนึ่งมาตัดสินอีกวัฒนธรรมหนึ่งซึ่งมีนักวิจัยและนักการศึกษาได้อธิบายไว้ดังนี้

Eshetu, Y. (2017, p. 26) อธิบายว่าสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่ปฏิเสธมาตรฐานทางศีลธรรมสากล โดยเชื่อว่าความถูกผิดขึ้นอยู่กับบริบทวัฒนธรรมแต่ละสังคม ซึ่งไม่มีหลักจริยธรรมสากลที่ใช้ได้กับทุกวัฒนธรรม แต่ละสังคมมีมาตรฐานทางศีลธรรมที่แตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต่อต้านการครอบงำทางวัฒนธรรมและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ยังมีข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะในการวิพากษ์วิจารณ์แนวปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางศีลธรรม

Jensen & Mandalis (2020, pp. 22 – 24) อธิบายว่าทฤษฎีสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Relativism) เป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจและยอมรับความแตกต่างด้านค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร และระบบความสัมพันธ์ในที่ทำงานโดยไม่ตัดสินจากมาตรฐานของวัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งเมื่อผู้นำเปิดรับมุมมองเชิงสัมพัทธนิยม จะทำให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานอื่น ๆ ได้ดีขึ้น คือ การยอมรับบทบาทของลำดับชั้น การใช้ถ้อยคำสุภาพที่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และการเคารพความสัมพันธ์แบบอ้อม เป็นต้น

Österman, T. (2021, p. 125) อธิบายว่าสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรมเน้นความเข้าใจระบบคุณค่าของแต่ละวัฒนธรรมโดยปราศจากการตัดสินจากมุมมองวัฒนธรรมของตนเอง โดยเชื่อว่าไม่มีวัฒนธรรมใดที่ดีหรือถูกต้องกว่ากัน แต่ละวัฒนธรรมล้วนมีบริบทและเหตุผลเฉพาะในการปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดนี้เผชิญความท้าทายในการสร้างสมดุลระหว่างการเคารพความแตกต่างกับการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งหวังให้มนุษย์พยายามทำความเข้าใจวิถีชีวิตของผู้อื่นด้วยความเปิดใจ ใส่ใจในรายละเอียด และตระหนักถึงความซับซ้อนทางวัฒนธรรมที่ไม่อาจลดทอนลงเหลือเพียงการตัดสินอย่างง่ายดาย

Arat, A. (2022, p. 1) อธิบายแนวคิดสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรมว่าเป็นมุมมองที่เชื่อว่าแต่ละวัฒนธรรมมีระบบคุณค่าและจริยธรรมที่แตกต่างกัน โดยไม่มีวัฒนธรรมใดดีกว่าหรือถูกต้องกว่ากัน ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลควรถูกทำความเข้าใจภายในบริบทของวัฒนธรรมตนเอง ไม่ควรตัดสินด้วยเกณฑ์ของวัฒนธรรมอื่น กล่าวคือ ไม่มีหลักเกณฑ์สากลว่าอะไรดีหรือไม่ดี การตัดสินว่าถูกหรือผิดขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของสังคม วัฒนธรรม และระบบความเชื่อนั้น ๆ ดังนั้น จึงไม่มีจุดยืนทางจริยธรรมใดที่สามารถถือว่าดีที่สุด และไม่มีความเชื่อสากลที่ใช้ได้กับทุกวัฒนธรรม

สรุปได้ว่าสัมพัทธนิยมทางวัฒนธรรมเป็นกรอบแนวคิดเชิงปรัชญา ที่มุ่งตรวจสอบการรับรู้และการประเมินค่าทางศีลธรรมภายใต้บริบทวัฒนธรรม ที่หลากหลาย โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจระบบคุณค่าของแต่ละสังคม อย่างลึกซึ้ง ปราศจากการตัดสินคุณค่าด้วยกรอบความคิดของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรม หนึ่ง แนวคิดนี้ท้าทายแนวคิดสากลนิยมทางจริยธรรม โดยชี้ให้เห็นว่าความถูกต้อง และความเหมาะสมทางศีลธรรมมีความเฉพาะและผูกพันกับบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกันก็ทำที่ให้เกิดการเรียนรู้และเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้วย

ทฤษฎีสัมบูรณ์นิยมทางจริยธรรม (Moral Absolutism)

Polizzi & Ronan (2020, pp. 68 – 69) อธิบายทฤษฎีสัมบูรณ์นิยม ทางจริยธรรม (Moral Absolutism) ว่าเป็นแนวคิดที่ยึดถือว่าคุณค่าอย่างศักดิ์ศรีของมนุษย์ ความเมตตา และความดีงามเป็นหลักการสากลที่ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทหรือการเปลี่ยนแปลง ของสังคม แนวคิดนี้สะท้อนว่าการศึกษาควรหล่อหลอมบุคลากรให้ยึดมั่นในหลักคุณธรรม ที่แน่นอน โดยเฉพาะในการเป็นครูหรือผู้นำทางการศึกษาที่ต้องรักษาความถูกต้อง ทางศีลธรรมแม้ในสถานการณ์ที่มีความกดดันหรือซับซ้อน

Pendekos, B. M. (2023, pp. 6 – 8) อธิบายทฤษฎีสัมบูรณ์นิยม ทางจริยธรรมว่า เป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำทางจริยธรรมในบริบทของการบริหาร การศึกษา โดยเน้นว่าผู้นำที่มีจริยธรรมต้องยึดมั่นในหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง เช่น ความ ซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการเคารพสิทธิของผู้อื่น แม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากองค์กร หรือผลประโยชน์ส่วนรวม แนวทางนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมอย่างแน่วแน่ ย่อมมีผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ ของนักเรียนในระยะยาว

ภิญโญ ทองมี (2561, หน้า 117) อธิบายทฤษฎีสัมบูรณ์นิยมทาง จริยธรรมว่า เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักธรรมอันแน่นอนและไม่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา เช่น ศีล 5 อริยสัจ 4 และหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งถือ เป็นหลักสากลที่ใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย ไม่ขึ้นกับเงื่อนไขหรือบริบทของสถานการณ์ ผู้บริหาร สถานศึกษาที่นำหลักจริยธรรมสัมบูรณ์เหล่านี้มาใช้ จะสามารถยืนหยัดในการตัดสินใจ อย่างมีคุณธรรมและสร้างความไว้วางใจในองค์กรได้

สรุปได้ว่าทฤษฎีสัมบูรณ์นิยมทางจริยธรรม (Moral Absolutism) เป็นแนวคิดที่ยึดถือว่าหลักการและคุณค่าทางจริยธรรมบางประการมีความแน่นอน

และไม่เปลี่ยนแปลงตามบริบทหรือสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เห็นว่าหลักการเช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การเคารพสิทธิผู้อื่น และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นค่านิยมสากลที่ควรยึดถือโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือแรงกดดันภายนอก ในบริบทของการบริหารการศึกษา ทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้นำทางการศึกษาต้องยืนหยัดในหลักคุณธรรมอย่างมั่นคงแม้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนหรือมีความกดดัน การยึดมั่นในหลักจริยธรรมสัมบูรณ์จะส่งผลดีต่อวัฒนธรรมองค์กร สร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี

ทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism)

Sanchez, P. (1997, pp. 45 – 48) อธิบายทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) ว่าผู้บริหารในระดับอุดมศึกษามักใช้สำนึกภายในเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร นโยบาย และการวางแผน โดยเฉพาะเมื่อข้อมูลไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อนสูง และสำนึกนิยมช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจแม้ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถหาข้อสรุปจากข้อมูลภายนอกได้ทั้งหมด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการรู้ว่าควรทำอะไรโดยไม่ต้องอธิบายได้นั้น เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Horton, J. (2000, pp. 24 – 26) อธิบายถึงทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมาก อาศัยสัญชาตญาณหรือสำนึกภายใน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์สะสม ความเข้าใจเชิงลึก และการรับรู้เชิงคุณค่าในระดับที่ไม่สามารถวิเคราะห์เป็นเหตุผลล้วน ๆ ได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือมีความไม่แน่นอน การใช้สำนึกช่วยให้ผู้บริหารตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม และเชื่อว่าความรู้ทางศีลธรรมบางอย่างรับรู้ได้โดยตรงผ่านสำนึก ไม่ใช่ผ่านตรรกะเพียงอย่างเดียว

Perkins, K. (2011, pp. 79 – 81) อธิบายถึงทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) ว่า ผู้บริหารการศึกษาหญิงจำนวนมากใช้ความรู้สึกภายในหรือสำนึกในการตัดสินใจเกี่ยวกับบทบาทที่ทับซ้อนระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน โดยเฉพาะในประเด็นด้านจริยธรรมและความสมดุลของชีวิต ซึ่งสำนึกเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผลภายนอก แต่เป็นกระบวนการภายในที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินชีวิตและการงานอย่างกลมกลืน และมีจรรยาบรรณในการทำหน้าที่

Sipman, G. (2019, pp. 27 – 30) อธิบายถึงทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) ว่าสำนึกหรือ intuition เป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาความสามารถ

ของครูในการตัดสินใจเชิงวิชาชีพ โดยเฉพาะเมื่อต้องตอบสนองต่อสถานการณ์การเรียนการสอนแบบไม่คาดคิด งานวิจัยเสนอว่า การฝึกฝนสำนึกสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการสะท้อนคิด (reflection) และการปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้ครูเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องพึ่งพาเพียงแค่ข้อมูลภายนอก

Rupprecht, K. K. (2024, pp. 54 – 57) อธิบายถึงทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) ว่า ในการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งระหว่างบทบาทผู้นำทางการสอนกับบทบาทผู้บริหารองค์กร สำนึกกลายเป็นกลไกสำคัญในการตัดสินใจของผู้นำสถานศึกษา โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วและไม่มีคำตอบสำเร็จรูป งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์มักใช้สำนึกในการประเมินสถานการณ์อย่างรวดเร็วและแม่นยำ เพื่อรักษาทั้งวิสัยทัศน์ทางวิชาการและประสิทธิภาพเชิงระบบ

สรุปได้ว่าทฤษฎีสำนึกนิยม (Intuitionism) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงสำนึกภายในหรือสัญชาตญาณในการตัดสินใจทางจริยธรรมและการบริหาร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือมีความซับซ้อนสูง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้บริหารการศึกษาและครูสามารถรับรู้หรือรู้สึกถึงการตัดสินใจที่ถูกต้องได้โดยอาศัยความเข้าใจเชิงลึกที่เกิดจากประสบการณ์สะสม แม้จะไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้อย่างชัดเจน สำนึกภายในช่วยให้ผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการจัดการความขัดแย้งระหว่างบทบาทต่าง ๆ การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว หรือการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน โดยทักษะนี้สามารถพัฒนาได้ผ่านการสะท้อนคิดและการปฏิบัติจริง

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประยุกต์ (Applied Ethics)

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประยุกต์ (Applied Ethics) เป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่มุ่งเน้นการนำหลักการทางศีลธรรมทั่วไป เช่น ความดี ความถูกต้อง ความยุติธรรม และคุณธรรม มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์หรือปัญหาเฉพาะในบริบทของชีวิตจริง โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น การแพทย์ ธุรกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้เน้นการวิเคราะห์ว่าการกระทำใด “ควร” หรือ “ไม่ควร” ทำในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยยึดหลักคุณค่าเชิงศีลธรรมเป็นแนวทางในการตัดสินใจและปฏิบัติ ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประยุกต์มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบท BANI World ที่มนุษย์ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนทางสังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ได้ดังนี้

จริยธรรมทางการแพทย์ (Medical Ethics)

นภัส คำวน (2558, หน้า 50 – 53) เป็นแนวคิดที่อธิบายจริยธรรมทางการแพทย์ว่า เป็นหลักคุณธรรมที่แพทย์ต้องยึดถือควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ผู้ป่วยอยู่ในวาระสุดท้ายของชีวิต จริยธรรมทางการแพทย์ในบริบทนี้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการรักษาเพื่อยืดชีวิตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเคารพสิทธิของผู้ป่วยในการปฏิเสธการรักษา ซึ่งเป็นการเคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ และสิทธิในการตัดสินใจของผู้ป่วยเอง แพทย์จึงต้องปฏิบัติต่อผู้ป่วยด้วยความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และไม่ฝืนเจตนาของผู้ป่วย ทั้งนี้ ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมแห่งวิชาชีพที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

Thoma, S. J., Derryberry, W. P., & Narvaez, D. (2013, pp. 60 – 61) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมทางการแพทย์ว่าจริยธรรมเชิงประยุกต์ที่มุ่งเน้นการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการดูแลรักษาผู้ป่วย โดยครอบคลุมหลักสำคัญทางศีลธรรม เช่น ความเคารพสิทธิของผู้ป่วย การรักษาความลับทางการแพทย์ (confidentiality) การให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนก่อนการยินยอม (informed consent) และความยุติธรรมในการเข้าถึงบริการสุขภาพ แนวคิดนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในสถานพยาบาลเท่านั้น แต่ยังมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในหลักสูตรวิทยาศาสตร์สุขภาพที่ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมควบคู่กับวิชาการทางวิทยาศาสตร์ ที่แสดงให้เห็นว่าการประเมินการให้เหตุผลทางจริยธรรมของนักศึกษาแพทย์ในประเทศไทยสะท้อนถึงความสำคัญของการบูรณาการจริยธรรมเชิงประยุกต์ในการเรียนการสอน เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาสามารถรับมือกับสถานการณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ได้อย่างมีคุณธรรม

สรุปได้ว่าจริยธรรมทางการแพทย์เป็นแขนงหนึ่งของจริยธรรมเชิงประยุกต์ที่มุ่งเน้นการดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างมีคุณธรรม โดยเน้นความเคารพสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีของผู้ป่วย ทั้งในด้านการรักษาและการวิจัยในมนุษย์ ครอบคลุมหลักสำคัญ เช่น การให้ข้อมูลก่อนการยินยอม การรักษาความลับ และการจัดสรรบริการสุขภาพอย่างเป็นธรรม จริยธรรมทางการแพทย์ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะในหลักสูตรวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะในการตัดสินใจทางจริยธรรม พร้อมยึดหลักการสากลอย่างเคารพอัตตภาพ การไม่ก่ออันตราย การเอื้อประโยชน์ และความยุติธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์จริงอย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ

จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)

Friedman (1970, p. 33) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจว่า ความรับผิดชอบหลักของธุรกิจ คือ การเพิ่มผลกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักศีลธรรมของสังคม และการที่ธุรกิจมุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือผลกำไร อาจเป็นการเบี่ยงเบนจากหน้าที่หลักขององค์กรทางเศรษฐกิจ ซึ่งตลาดเสรีที่มีการแข่งขันและมีกฎเกณฑ์ควบคุมเพียงพอจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับสังคมในภาพรวม

Freeman (1984, pp. 25 – 27) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจว่า ธุรกิจไม่ควรมุ่งแสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชน หรือสิ่งแวดล้อม และองค์กรธุรกิจต้องดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรม โดยรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและลบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการธุรกิจจึงต้องตั้งอยู่บนหลักการของความร่วมมือ ความโปร่งใส และความยั่งยืน ไม่ใช่แค่ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเท่านั้น

Barnes (2013, pp. 102 – 105) อธิบายแนวทางใหม่ในการสอนจริยธรรมทางธุรกิจว่าการเรียนรู้จริยธรรมไม่ควรจำกัดแค่การท่องจำหลักการ แต่ควรส่งเสริมให้นักศึกษามีความสามารถในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ผลกระทบจากหลายมุมมอง และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและความรับผิดชอบ การพัฒนาหนังสือเรียนที่สอดคล้องกับแนวทางนี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเผชิญกับปัญหาทางจริยธรรมในบริบทธุรกิจจริงได้อย่างมั่นใจและมีหลักการ

Rajapaksa (2015, pp. 45 – 47) อธิบายว่าการสอนจริยธรรมทางธุรกิจในระดับบัณฑิตศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษา ผ่านการบูรณาการกรณีศึกษาและการอภิปรายเชิงวิพากษ์ในชั้นเรียน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์จริงทางธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณและความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับปัญหาทางจริยธรรมที่ซับซ้อนในโลกธุรกิจสมัยใหม่ได้อย่างมั่นใจ

สรุปได้ว่าจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) คือแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม โดยที่เน้นผลกำไรภายใต้กรอบกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อกลุ่มต่าง ๆ อย่างทั่วถึง รวมถึง

การพัฒนาแนวทางการเรียนการสอน ที่เน้นการฝึกคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงจริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเผชิญกับปัญหาทางธุรกิจในโลกจริงได้อย่างมีคุณธรรม และความมั่นใจ

จริยธรรมสิ่งแวดล้อม (Environmental Ethics)

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ และคณะ (2565, หน้า 383 – 384) ได้สรุปแนวคิดจริยธรรมสิ่งแวดล้อมเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Anthropocentrism) ที่มองว่ามนุษย์มีสิทธิใช้สิ่งแวดล้อมอย่างไม่จำกัด 2) กลุ่มวิทยาการเป็นศูนย์กลาง (Technocentrism) ที่เน้นเหตุผลและเทคโนโลยีโดยไม่คำนึงถึงคุณค่าสิ่งแวดล้อม 3) กลุ่มที่ยึดชีวิตเป็นศูนย์กลาง (Biocentrism) ที่เชื่อว่าสิ่งมีชีวิตทั้งหมดมีสิทธิเท่าเทียมกัน และ 4) กลุ่มที่ยึดสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง (Ecocentrism) ที่มองว่าระบบนิเวศมีคุณค่าในตัวเองและมนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ต้องอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ซึ่งแนวคิดสุดท้ายนี้สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนา โดยผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมจริยธรรมสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดนี้มี 3 องค์ประกอบ คือ คิดเป็น (Right conception) ใช้เป็น (Right consumption) และรักษาเป็น (Right conservation) ที่มีพื้นฐานจากหลักพุทธธรรม

Meyers (2002, pp. 55 – 58) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมสิ่งแวดล้อมว่า เป็นระบบคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ โดยการปลูกฝังจริยธรรมสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องเริ่มจากความเข้าใจถึงคุณค่าภายในของธรรมชาติ (intrinsic value) และความรับผิดชอบของมนุษย์ในการปกป้องสิ่งแวดล้อม ซึ่งเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาเพื่อประเมินระดับจริยธรรมสิ่งแวดล้อมและความเต็มใจในการปกป้องสิ่งแวดล้อมของผู้ใหญ่ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการออกแบบกิจกรรมหรือหลักสูตรในด้านการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้กับผู้เรียนและบุคลากรในระบบการศึกษาได้

Courtney (2015, pp. 60 – 63) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมสิ่งแวดล้อมว่า เป็นกรอบคิดที่มนุษย์ใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับธรรมชาติ โดยเน้นย้ำว่าการคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) เป็นทักษะสำคัญในการวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น ความยุติธรรมด้านสิ่งแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีจริยธรรม และผลกระทบจากนโยบายสาธารณะ การพัฒนาเครื่องมือวัดระดับความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับประเด็นจริยธรรมสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถนำไปใช้ประเมินผู้เรียนหรือบุคลากร

ด้านการศึกษาในการออกแบบหลักสูตรหรือกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมสิ่งแวดล้อมเชิงลึกในระดับนโยบายการศึกษาได้

สรุปได้ว่าจริยธรรมสิ่งแวดล้อมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับสิทธิของสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบของมนุษย์ มีแนวคิดหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่ การยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การยึดวิทยาการเป็นศูนย์กลาง การยึดชีวิตเป็นศูนย์กลาง และการยึดสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง ที่สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนาที่ได้อธิบายว่าระบบนิเวศมีคุณค่าในตัวเอง การส่งเสริมจริยธรรมสิ่งแวดล้อมจึงไม่ใช่เพียงการจัดการทรัพยากร แต่เป็นการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมในการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาความสามารถในการคิดเป็นใช้เป็นและรักษาเป็น

จริยธรรมเทคโนโลยี (Technology Ethics)

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง และคณะ (2558, หน้า 103 – 107) อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมเทคโนโลยีว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้ ICT ในการบริหารงาน 2) การใช้ ICT ในการเรียนการสอน และ 3) การมีจริยธรรมในการใช้ ICT โดยองค์ประกอบด้านการมีจริยธรรมในการใช้ ICT มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วยความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีของผู้เรียนทุกคนโดยไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารและหลักจริยธรรม รวมถึงส่งเสริมการใช้กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี กำหนดข้อบังคับเพื่อความปลอดภัย และมีส่วนรวมในการออกกฎระเบียบด้านลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา

Widder (2023, pp. 7 – 40) อธิบายว่าแนวคิดจริยธรรมเทคโนโลยีว่า จริยธรรมเทคโนโลยีในบริบทของ AI ถูกนำเสนอในรูปแบบนามธรรม เช่น “ความโปร่งใส” หรือ “ความยุติธรรม” แต่ให้นิยามที่ไม่ชัดเจนและมีผลต่อการปฏิบัติจริงในกลุ่มนักพัฒนา โปรแกรมเมอร์ และผู้สนับสนุนที่ร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์แบบเปิดเผยรหัสต้นฉบับ (Open Source Software) ซึ่งขาดกลไกในการควบคุมการใช้งานปลายทางของเทคโนโลยี นั้นพบปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม อาทิเช่น เสรีภาพแนวคิด ความรับผิดชอบ ซึ่งจริยธรรมที่แท้จริงต้องพิจารณาควบคู่ไปกับอำนาจและความสัมพันธ์ทางสังคมในกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยี

Al – kfairy et al. (2024, p. 6) อธิบายว่าจริยธรรมเทคโนโลยีในบริบทของปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประเด็นที่ซับซ้อนเกี่ยวกับความเป็นผู้เขียนและความซื่อสัตย์ทางวิชาการ โดยเทคโนโลยีได้ทำให้เส้นแบ่งระหว่างผลงานที่สร้างโดยมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์เลือนราง ส่งผลให้การตรวจสอบความถูกต้องของผลงานวิชาการเป็นไปได้ยาก สถาบันการศึกษาและวงการวิชาการจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการตรวจจับที่มีประสิทธิภาพเพื่อแยกแยะระหว่างข้อความที่มนุษย์และปัญญาประดิษฐ์สร้างขึ้น พร้อมทั้งต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อระบุอคติและความไม่ถูกต้องในเนื้อหาที่สร้างโดยปัญญาประดิษฐ์ ทั้งนี้เพื่อปกป้องคุณค่าของการเรียนรู้ทางวิชาการและรักษาความซื่อสัตย์ในการสื่อสารทางวิชาการอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่าทฤษฎีจริยธรรมเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรและทรัพย์สินทางปัญญาที่อาจถูกนำไปใช้ในทางที่ไม่คาดคิด รวมถึงประเด็นความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่ไหลผ่านผู้ให้บริการหลายราย โดยเฉพาะในบริบทของ AI ที่ต้องคำนึงถึงความโปร่งใสและความยุติธรรม ผู้ใช้เทคโนโลยีควรแบ่งปันเฉพาะข้อมูลที่เปิดเผยได้ ไม่อัปโหลดข้อมูลที่ได้รับความคุ้มครอง ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีต้องเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วยความระมัดระวัง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องส่งเสริมการใช้กฎหมายควบคู่กับจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาที่สร้างโดย AI เพื่อป้องกันอคติและรักษาความซื่อสัตย์ทางวิชาการ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีจริยธรรมเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายธรรมชาติของศีลธรรมผ่านมุมมองที่หลากหลาย ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก คือ 1) ทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานที่กำหนดหลักการแยกแยะความถูกผิดผ่านแนวคิดเน้นผลลัพธ์ เน้นหน้าที่ และเน้นคุณธรรม 2) ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมที่อธิบายกระบวนการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามวุฒิภาวะ 3) ทฤษฎีจุดกำเนิดของจริยธรรมที่สำรวจที่มาของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีผ่านมุมมองชีววิทยา จิตวิเคราะห์ สังคมวิทยา และญาณวิทยา 4) ทฤษฎีอภิจริยศาสตร์ที่วิเคราะห์ธรรมชาติของภาษาและความคิดทางจริยธรรมผ่านแนวคิดธรรมชาตินิยม อารมณ์นิยม สัมพัทธนิยม สัมบูรณ์นิยม และสำนึกนิยม และ 5) ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประยุกต์ที่นำหลักการมาใช้กับสถานการณ์เฉพาะในด้านการแพทย์ ธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทฤษฎีเหล่านี้สร้างความเข้าใจอย่างรอบด้านเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางจริยธรรมของมนุษย์และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับโลกปัจจุบัน

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิด เกี่ยวกับจริยธรรม ผู้วิจัยได้สร้างตารางนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ได้ดังรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
จริยธรรม หมายถึง หลักการและแนวทาง ความประพฤติที่ถูกต้องดีงามที่กำหนดขึ้นจากศาสนา วัฒนธรรม สังคม และการยอมรับร่วมกัน เพื่อเป็นมาตรฐานในการตัดสินความถูกผิดที่ควบคุมพฤติกรรมและสร้างสำนึกรับผิดชอบของบุคคล	จริยธรรม มีความสำคัญในการเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างสมดุลระหว่างบทบาทการเป็นผู้นำและผู้บริหาร สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กร ภาวะการนำ	ทฤษฎีจริยธรรม เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายธรรมชาติของศีลธรรมผ่านมุมมองที่หลากหลาย ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก คือ 1) ทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานที่กำหนดหลักการแยกแยะความถูกผิดผ่านแนวคิดเน้นผลลัพธ์ เน้นหน้าที่ และเน้นคุณธรรม 2) ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมที่อธิบายกระบวนการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามวุฒิภาวะ 3) ทฤษฎีจุดกำเนิดของจริยธรรมที่	จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่ดีงามซึ่งเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยมีพื้นฐานจากความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม วัฒนธรรม และศาสนา ครอบคลุมทั้งกระบวนการ	1. การมีหลักการและมาตรฐานในการตัดสินใจที่ชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยมที่ดีงาม 2. การแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น 3. การควบคุมอารมณ์และ

ตาราง 1 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
โดยมีพื้นฐานสำคัญจากความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ทั้งนี้จริยธรรมครอบคลุมทั้งกระบวนการภายในจิตใจและการแสดงออกทางพฤติกรรมอันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุขและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่พึงประสงค์	องค์กรอย่างมีจริยธรรมส่งผลให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อปัจจัยสำคัญในองค์กรทั้งความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรการลดความขัดแย้ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก การป้องกันการประพฤติมิชอบและการรับมือกับความท้าทายร่วมสมัย นอกจากนี้จริยธรรมยังช่วยกำหนดกรอบแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสม หล่อหลอมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	สำรวจที่มาของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีผ่านมุมมองชีววิทยา จิตวิเคราะห์ สังคมวิทยาและญาณวิทยา 4) ทฤษฎีอภิจริยศาสตร์ที่วิเคราะห์ธรรมชาติของภาษาและความคิดทางจริยธรรมผ่านแนวคิดธรรมชาตินิยม อารมณ์นิยม สัมพัทธนิยม	คิดภายในจิตใจและการแสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข สร้างความไว้วางใจลดความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในบริบทการบริหาร	การกระทำให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม 4. การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น 5. การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมและสังคม 6. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. การนำหลักจริยธรรมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
		สัมบูรณ์นิยม และสำนึกนิยม และ 5) ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประยุกต์ที่นำหลักการมาใช้กับสถานการณ์เฉพาะในด้านการแพทย์ ธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทฤษฎีเหล่านี้สร้างความเข้าใจอย่างรอบด้านเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางจริยธรรมของมนุษย์ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับโลกปัจจุบัน	สถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องใช้จริยธรรมเป็นแนวทางในการตัดสินใจและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและผู้เรียน	8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการขับเคลื่อนองค์การร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ปรากฏการณ์ทางการบริหารการศึกษาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับจริยธรรมในฐานะที่เป็นหลักยึดเหนี่ยวและเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล ด้วยเหตุนี้ นักการศึกษาและนักวิชาการจึงได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้อย่างหลากหลาย โดยมุ่งอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาที่มีพลวัตและซับซ้อน ทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์การบริหาร ซึ่งล้วนแต่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดดังกล่าวอย่างลุ่มลึกและเป็นระบบ โดยนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ดังจะได้กล่าวถึงต่อไปนี้

ศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี (2558, หน้า 28) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง บุคคลที่มีการประพฤติปฏิบัติและมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้ที่มีความตระหนักต่อจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็น แบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลักขององค์การ ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญยึดมั่นในระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย

ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ (2559, หน้า 170) สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวมอีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทนซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 21) สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า หมายถึง ลักษณะจิต พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์

ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

หงษา วงศ์จำปา (2560, หน้า 125 – 126) สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าหมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้อง ดีงาม เหมาะสม คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก ได้รับการยอมรับว่า มีพฤติกรรมจริยธรรมในระดับสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับมาตรฐานทางด้านจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุดตามความต้องการ เกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

คำพร กองเตย (2560, หน้า 25) สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้วยความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารที่ดีงาม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและศรัทธา โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของ องค์การ นำวิธีใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลอง และได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว เริ่มจากคิดค้นพัฒนา มีการทดลองปฏิบัติก่อน และถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึง ความยุติธรรม 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบและ 5) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์

ภิญโญ ทองมี (2561, หน้า 37) สรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับว่าถูกต้อง ดีงามทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและมีประโยชน์ต่อสังคมประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อการปฏิบัติงาน

ชีวิน อ่อนลออ และคณะ (2564, หน้า 94 – 96) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า หมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการวิธีการต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกถึงค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมของตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่วนรวมและกล้าหาญที่จะยึดมั่นต่อค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวมเป็นหลัก อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

นุชนาถ จันทร์บัว และคณะ (2567, หน้า 14 – 26) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่นและควรพัฒนาด้านความยุติธรรม โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินให้ตรงตามหลักเกณฑ์วางตัวเป็นกลาง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพและให้เกียรติในความเป็นมนุษย์

จันจิรา กรงกระโทก และสุรินทร์ ภูสิงห์ (2567, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีจิตสำนึกในการวางนโยบายและยึดแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมที่ดีอย่างยิ่ง สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรมโดยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียน ครู ชุมชนและประเทศชาติ

Piaget (1932, p. 165) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการทางคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นว่าการพัฒนาทางจริยธรรมของมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาทางสติปัญญา โดยกระบวนการเรียนรู้และการตัดสินใจด้านจริยธรรมของบุคคลไม่ได้เกิดขึ้นจากการรับรู้ภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการปรับตัวและการคิดด้วยเหตุผลภายในตนเอง โดยเพียเจต์แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นก่อนจริยธรรม ขั้นปฏิบัติตามคำสั่ง และขั้นเหตุผลของตนเอง ซึ่งแต่ละขั้นสะท้อนระดับของความสามารถในการใช้เหตุผลทางศีลธรรมที่เพิ่มขึ้นตามลำดับอายุและวุฒิภาวะของบุคคล นอกจากนี้ เพียเจต์ยังเสนอขั้นตอนการให้เหตุผลทางจริยธรรมไว้อีก 6 ขั้น ตั้งแต่การยึดถือการลงโทษหรือรางวัล ไปจนถึงการยึดถือจริยธรรมสากล ซึ่งสะท้อนถึงพัฒนาการจากการกระทำเพราะแรงภายนอก ไปสู่การยึดมั่นในคุณค่าภายในอย่างแท้จริง ซึ่งแนวคิดนี้มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผู้นำที่มีพัฒนาการทางจริยธรรมในระดับสูงจะสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ความเป็นธรรมและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น อันเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมในโลกยุคใหม่

Kohlberg (1976, p. 220) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะทางจริยธรรมของบุคคลไว้ใน 4 ลำดับขั้นสำคัญ ได้แก่ ความรู้เชิงจริยธรรม เจตคติเชิงจริยธรรม เหตุผลเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันและส่งผลต่อการแสดงออกของบุคคลในฐานะสมาชิกของสังคมอย่างลึกซึ้ง

อันดับแรก ความรู้เชิงจริยธรรม คือ ความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด โดยอิงจากความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ค่านิยมของสังคม และหลักศาสนา ซึ่งความรู้นี้จะพัฒนาไปตามอายุและวุฒิภาวะของแต่ละบุคคล ต่อมาเจตคติเชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกและความโน้มเอียงในการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมใด ๆ ที่สะท้อนค่านิยมของสังคม โดยเจตคติในระดับนี้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลได้แม่นยำกว่าความรู้เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงกระบวนการคิดและตัดสินใจที่บุคคลใช้เพื่อเลือกกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยขึ้นอยู่กับหลักการส่วนบุคคลหรือบรรทัดฐานที่ตนยึดถือ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์ ท้ายที่สุดคือ พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความถูกต้องเหมาะสมตามค่านิยมของสังคม และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสงบสุขและความมั่นคงของสังคมโดยรวม จากองค์ประกอบทั้งสี่นี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดของโคลเบอร์กเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยอธิบายพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริงจะต้องมีทั้งความรู้ ความรู้สึกนึกคิดที่ตั้งอยู่บนคุณธรรมใช้เหตุผลในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และที่สำคัญคือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้อย่างมั่นคงและสม่ำเสมอ

Esteban (1996, p. 88) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการพัฒนามโนธรรมและคุณธรรมว่าเป็นกระบวนการที่สามารถปลูกฝังและพัฒนาได้โดยอิงตามช่วงวัยของบุคคล โดยมีพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่า ความแตกต่างทางด้านอายุ พัฒนาการทางสมอง ประสบการณ์ชีวิต และความสามารถในการตัดสินใจของบุคคลแต่ละวัยนั้น ส่งผลโดยตรงต่อระดับของคุณธรรมและจริยธรรมที่บุคคลนั้นสามารถแสดงออกได้ ด้วยเหตุนี้ การปลูกฝังคุณธรรมจึงไม่ควรเป็นแนวทางที่เหมือนกันสำหรับทุกช่วงวัย แต่ควรออกแบบให้สอดคล้องกับพัฒนาการเฉพาะของแต่ละวัย โดยแบ่งองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาเพื่อสร้างค่านิยม (Values Education) ออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ มโนธรรม (Conscience) และคุณธรรม (Virtue) โดย “มโนธรรม” คือ ความสามารถในการพิจารณาและตัดสินประเด็นทางจริยธรรมอย่างมีเหตุผล และรู้จักนำหลักศีลธรรมมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ขณะที่ “คุณธรรม” คือ คุณลักษณะภายในของจิตใจ เช่น ความเมตตา ความยุติธรรม ความเสียสละ ฯลฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล ซึ่งคุณธรรมไม่ใช่สิ่งตายตัว

แต่สามารถปลูกฝังและพัฒนาได้ต่อเนื่องตามพัฒนาการของแต่ละวัย โดยเฉพาะในเยาวชนที่กำลังเติบโต ซึ่งมีเงื่อนไขชีวิตและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีจุดเน้นเฉพาะในการพัฒนาคุณธรรมแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับวัย เพื่อให้สามารถสร้างเสริมคุณธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพแนวคิดนี้สามารถเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างชัดเจน เพราะผู้นำที่มีมโนธรรมและคุณธรรมที่พัฒนาแล้ว ย่อมสามารถใช้การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลภายใต้หลักจริยธรรม และแสดงออกถึงคุณภาพจิตใจที่งดงาม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจให้กับผู้ตามได้อย่างแท้จริง

Burns (2018, pp. 93 – 94) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยมุ่งเน้นการสร้างความตระหนักรู้ถึงความต้องการและคุณค่าที่แท้จริง กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นซึ่งผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองโดยมีเป้าหมายหลักคือ 1) การยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามให้สูงขึ้น 2) กระตุ้นให้เกิดการกระทำที่มีเป้าหมายและคุณธรรม และ 2) สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้ต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่นและทักษะ เพื่อนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะต้องเชื่อมโยงกับผู้ตามด้วยระดับจริยธรรมที่สูงกว่าเพียงหนึ่งขั้น เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกถึงคุณค่าทางจริยธรรม โดยมีลักษณะสำคัญ คือ การประพฤติปฏิบัติบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้อื่น สามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรและสังคม อันเป็นกระบวนการยกระดับจิตสำนึกและคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจบนหลักการที่ถูกต้องและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมากในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การและการบริหารจัดการในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายทางจริยธรรมที่ซับซ้อนมากขึ้น

ภิญโญ ทองมี (2561, หน้า 39) สรุปไว้ว่าลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ดีเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งส่วนตัวและในหน้าที่การบริหารงาน จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำ ต้องสอดคล้องกันทุกคนจึงจะเต็มใจที่จะปฏิบัติตามด้วยความชอบธรรม ดีงาม มุ่งประโยชน์และความสุขต่อส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

เอกชัย ลวดคำ และวีรภัทร ภัทรกุล (2566, หน้า 14 – 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับทักษะการสื่อสาร การชี้นำและการจูงใจผู้อื่นของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จขององค์กร การดำเนินงานที่ราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ล้วนขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารของผู้นำ นอกจากนี้ จริยธรรมของผู้บริหารยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของงานและบรรยากาศในสถานศึกษา

พระไพบูลย์ พุทธิธโช (วงษ์แหวน) (2567, หน้า 679) หน้าสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติหรือลักษณะหรือสภาวะอันพึงมีของผู้นำอันประกอบไปด้วยคุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานของใจ โดยที่สามารถชักนำให้ผู้ตามมาประสานความร่วมมือกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม มีศีลธรรม โดยจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคม ต้องมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีความสามารถในการหลอมรวมกลุ่มหรือองค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลและชี้นำอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บุคคลอื่นกระทำกิจกรรมในลักษณะสร้างความสัมพันธ์ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและกระทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจศรัทธา

ประพาพร คิอินธิ (2567, หน้า 80) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมต่อผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ เกิดการเสริมแรงในการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าวที่มีจริยธรรมนั้นตามหลักของจรรยาบรรณ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาโดยส่วนรวมและทำให้

เกิดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษานั้นที่มีจริยธรรมแบบถาวรจนทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมาย

กัญญาภัค บัวพงษ์เพชร และคณะ (2567, หน้า 5) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางด้านการศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีสู่ความเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร

Brown, Treviño, & Harrison (2005, p. 120) อธิบายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในเชิงบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจ

Treviño, Weaver, & Reynolds (2006, p. 952) ได้อธิบายว่าในยุคที่สังคมมีความคาดหวังสูงต่อความรับผิดชอบขององค์กร ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความห่วงใยต่อผู้อื่นจะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Brown (2007, p. 141) ได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมนั้นมีความสำคัญมากเพราะผู้นำที่เป็นคนที่มีคุณธรรมที่มีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ใช้การปฏิบัติที่มีกฎเกณฑ์มีการกำหนดกรอบความประพฤติปฏิบัติที่ควรจะเป็นในที่ทำงานว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องเหมาะสมและมองว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรมซึ่งผู้จัดการเชิงคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรม จะสร้างจริยธรรมที่เด่นชัดด้วยการสื่อสารถึงมาตรฐานเชิงจริยธรรม พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรมและมีการให้รางวัล มีการลงโทษและมีการเสริมสร้างหรือพัฒนาวินัยด้วยเพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในกฎเกณฑ์ของคุณธรรมซึ่งผู้นำที่มีลักษณะเชิงจริยธรรมจะทำให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Watts (2008, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะถือว่าเป็นรากฐานสำหรับการการเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้นำที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขาว่า สิ่งไหนจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สมรรถนะขององค์กร

Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethicalleadership) เป็นความสัมพันธ์ในทางที่เป็นบวกเป็นมาตรฐานทองคำ (The gold standard) สำหรับองค์กรผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของความเคารพ (Respect) ไม่สร้างข้อตกลงหรือสัญญาหรือการยินยอมด้วยการบีบบังคับอย่างไม่มีทางเลือกซึ่งถือว่า เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จขององค์กรผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าสำหรับองค์กร ซึ่งโดยหลักการพื้นฐาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความเคารพ (Respect) ความซื่อตรง (Integrity)ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความยุติธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) ความเที่ยงธรรม(Justice) และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion)

Avey, Palanski, & Walumbwa (2011, p. 573) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หลายประการในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน

Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh (2011, p. 51) อธิบายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กรได้

Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi (2012, p. 151) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถช่วยลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาในที่ทำงาน เช่น การกลั่นแกล้ง การละเมิดจริยธรรม และการทุจริต เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะเป็นรากฐานที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางและมั่นคง ผู้นำที่มีจริยธรรมไม่เพียงแต่ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้คนในองค์กรรู้สึกไว้วางใจและพร้อมร่วมมือกัน ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง และทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างสมดุล โดยองค์กรที่มีผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับจากสังคมในระยะยาว

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแนวคิดสำคัญในศาสตร์การบริหารการศึกษา ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมของผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดทางปรัชญาด้านจริยธรรม คุณธรรม นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาได้ศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมกับการรับรู้ของผู้ตามและวัฒนธรรมองค์การ ในบริบทของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาทั้งด้านความรู้และคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมการพัฒนาจริยธรรมในทุกระดับของสถาบันผ่านการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

คำพร กองเตย (2560, หน้า 31) สรุปเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่าเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้วยความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารที่ดีงาม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับและศรัทธาโดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนำวิธีใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว เริ่มจากคิดค้น พัฒนา มีการทดลองปฏิบัติก่อนและถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความยุติธรรม 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และ 5) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์

ปณิตา แก้วกระจ่าง (2563, หน้า 29) สรุปเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่าเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการวิธีการต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกถึงค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมของตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่วนรวมและกล้าหาญที่จะยึดมั่นต่อค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวมเป็นหลัก อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไป เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย

วิไลลักษณ์ รู้กิจ (2567, หน้า 428 – 442) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถในการนำและบริหารที่แสดงออกถึง

คุณธรรมผ่านพฤติกรรม การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนผ่านจาก VUCA World สู่ BANI World ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ผ่านการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมที่ชัดเจน การตัดสินใจบนพื้นฐานศีลธรรม การแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา การตระหนักรู้ประเด็นทางจริยธรรม การสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานและองค์กร

Burns (1978, pp. 426 – 452) ได้อธิบายแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผ่านกรอบของ Transforming Leadership ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้ใช้อำนาจในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตามเท่านั้น แต่ต้องมีบทบาทในการยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมของผู้ตามให้สูงขึ้นในเชิงคุณธรรม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในที่แท้จริงและยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ และดำรงตนบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

Kohlberg (1981, pp. 12 – 33) ได้เสนอแนวคิดพัฒนาการทางศีลธรรมของมนุษย์ซึ่งมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเขาเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาระดับการตัดสินใจทางจริยธรรมได้เป็นลำดับขั้นตั้งแต่การเชื่อฟังกฎเพราะความกลัวต่อบทลงโทษ ไปจนถึงการตัดสินใจโดยยึดหลักความยุติธรรมและสิทธิมนุษยชนระดับสากล ในมุมมองของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงสุดของการพัฒนาทางศีลธรรมตามแนวคิดของ Kohlberg จะสามารถแสดงบทบาทผู้นำอย่างมีคุณธรรม โดยไม่ยึดเพียงกฎระเบียบภายนอกหรือผลประโยชน์ส่วนตน แต่ใช้หลักความดี ความถูกต้องและความยุติธรรมในการตัดสินใจ ผู้นำในลักษณะนี้จึงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านค่านิยมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม และมีบทบาทในการยกระดับจริยธรรมขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแก่นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เน้นการนำด้วยคุณธรรม การเคารพในความเป็นมนุษย์ และการเสริมสร้างความดีร่วมกันในสังคม

Gardner (1987, pp. 9 – 15) ได้อธิบายแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเน้นว่าผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่เพียงผู้ที่มีทักษะในการบริหารหรือโน้มน้าวใจเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมโยงกับค่านิยมหลักของสังคม เป็นผู้ที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการนำองค์กร Gardner ชี้ให้เห็นว่าผู้นำควรทำหน้าที่ในการยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม ส่งเสริมให้สมาชิกในสังคมมีความเข้าใจต่อสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม ผู้นำเช่นนี้จะไม่เพียงสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการปลุกจิตสำนึกทางจริยธรรมให้กับสังคมโดยรวม

Bass & Stogdill (1990, pp. 218 – 225) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในฐานะองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของ Transformational Leadership ซึ่งผู้เขียนได้ขยายแนวคิดเดิมของ Burns ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงควรมีคุณลักษณะทางจริยธรรมที่โดดเด่น เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพต่อศักดิ์ศรีของผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและความไว้วางใจในองค์การอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมจริยธรรมจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความโปร่งใสและมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม แนวคิดของ Bass & Stogdill ได้ตอกย้ำว่า การเป็นผู้นำไม่ได้วัดเพียงจากความสามารถในการบริหารจัดการหรือการบรรลุเป้าหมายเชิงผลลัพธ์เท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึง “การนำด้วยคุณธรรม” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับของผู้ตามในระยะยาว

Wong (1998, pp. 106 – 125) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทของการศึกษา โดยเน้นว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณธรรมต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างจริยธรรมส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมขององค์กรและชุมชนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เขาอธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมิใช่เพียงการยึดมั่นในหลักความถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึง “บริบททางวัฒนธรรม” ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ผู้นำที่มีความสามารถทางจริยธรรมจึงต้องตระหนักถึงความหลากหลายทางค่านิยม ความคาดหวังของชุมชน และผลกระทบเชิงคุณธรรมต่อผู้เรียน ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แนวคิดของ Wong ได้ขยายขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยเสนอว่าผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างหลักการสากลทางจริยธรรมกับความเป็นพลวัตของวัฒนธรรมในพื้นที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่สามารถดำเนินไปในกรอบตายตัว หากแต่ต้องเป็นการนำอย่างมีสำนึกต่อบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่

Trevino, Hartman & Brown (2000, pp. 136 – 141) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เป็นการบูรณาการระหว่างการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (moral person) และการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรม (moral manager) ซึ่งประกอบเป็นแกนหลักแห่งชื่อเสียงด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมสะท้อนอัตลักษณ์เชิงคุณธรรมของผู้นำซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) เช่น ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความมีคุณธรรม พฤติกรรมที่แสดงออก (behaviors) อันได้แก่ การกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การเปิดกว้างทางความคิด และการมีชีวิตส่วนตัวที่มีศีลธรรม รวมถึงกระบวนการตัดสินใจ (decision – making) ที่ยึดมั่นในค่านิยม มีความเป็นกลาง และคำนึงถึงประโยชน์ของสังคมโดยรวม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญยิ่ง แต่นั่นยังไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรมด้วยการทำให้จริยธรรมและค่านิยมเป็นวาระสำคัญในการนำองค์กรผ่านการเป็นแบบอย่างที่เห็นได้ชัด (role modeling) การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และการใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ (reward system) เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรนัยสำคัญประการหนึ่งของกรอบแนวคิดนี้คือการตระหนักว่า ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริหารระดับสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นรูปธรรมในการสื่อสารและส่งเสริมบรรทัดฐานทางจริยธรรม มิฉะนั้นแล้ว พวกเขาอาจถูกมองว่าเป็นเพียงผู้นำที่เป็นกลางทางจริยธรรม (ethically neutral) ซึ่งส่งผลให้พนักงานเชื่อว่าผลกำไรระยะสั้นเป็นค่านิยมเพียงประการเดียวที่ควรนำทางการตัดสินใจของพวกเขา มุมมองดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างตัวผู้นำกับบริบทขององค์กร โดยที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ซับซ้อนซึ่งมีผลต่อการรับรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญ

Brown et al. (2005, p. 137) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตาม

ผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และกระบวนการตัดสินใจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองประการ คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม (moral person) ซึ่งสะท้อนผ่านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น และการเป็นผู้บริหารจัดการด้านจริยธรรม (moral manager) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน สื่อสาร และบังคับใช้หลักจริยธรรมในองค์กร ทั้งนี้ ผู้นำจะส่งอิทธิพลต่อจริยธรรมของผู้ตามผ่านกระบวนการเป็นแบบอย่างตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งไม่เพียงช่วยให้ผู้ตามเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้จากการสังเกตและการระบุตัวตนกับผู้นำด้วย

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011, pp. 52 – 53) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างแต่เชื่อมโยงกัน โดยผู้นำเชิงจริยธรรมแสดงการกระทำที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านพฤติกรรมส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวแก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และกระบวนการตัดสินใจ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ความยุติธรรม (fairness) ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมและมีหลักการ การแบ่งปันอำนาจ (power sharing) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความชัดเจนในบทบาท (role clarification) ที่ช่วยให้ผู้ตามเข้าใจความคาดหวังและความรับผิดชอบ การมุ่งเน้นที่คน (people orientation) ที่แสดงความห่วงใยและสนับสนุนผู้ตามความซื่อสัตย์ (integrity) ที่แสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดและการกระทำ การให้คำแนะนำด้านจริยธรรม (ethical guidance) ที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความห่วงใยด้านความยั่งยืน (concern for sustainability) ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi (2012, pp. 151 – 152) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม และการบริหารจัดการด้านจริยธรรม โดยมีอัตลักษณ์เชิงจริยธรรม (moral identity) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมและความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม การศึกษานี้

แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ลักษณะของผู้ที่แสดงภาวะผู้นำดังกล่าว และความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแนวคิดภาวะผู้นำอื่น ๆ

Reid & Dold (2018, pp. 94 – 95) อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Burns ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นการยกระดับที่มีฐานรากอยู่บนหลักศีลธรรมโดยผู้นำมิได้เป็นเพียงผู้สั่งสอนศีลธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามจากจุดยืนของหลักศีลธรรมที่สูงส่งกว่า ในกระบวนการหลอมรวมเป้าหมายและค่านิยมเข้าด้วยกัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นคือทั้งผู้นำและผู้ตามต่างได้รับการยกระดับสู่มิติของการตัดสินใจบนพื้นฐานหลักการที่ลุ่มลึกยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้นำจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงกับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อปฏิสัมพันธ์นั้นเกิดจากระดับศีลธรรมที่สูงกว่าผู้ตามเพียงหนึ่งขั้น ภายหลังจากที่ความเชื่อมโยงเชิงศีลธรรมได้ก่อตัวขึ้น เมื่อสมาชิกในกลุ่มเริ่มสัมผัสได้ถึงแรงจูงใจและระดับศีลธรรมที่สูงขึ้น ผู้นำก็จำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานทางศีลธรรมของตนเองให้สูงขึ้นไปอีกเพื่อนำพากลุ่มไปสู่ระดับพฤติกรรมและความมุ่งมั่นเชิงจริยธรรมที่สูงส่งกว่าเดิม ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตเชิงศีลธรรมที่มีลักษณะเป็นวัฏจักรแห่งการยกระดับซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารการศึกษาที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมของผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่แสดงถึงค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ผ่านการกระทำส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และกระบวนการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวมเป็นหลัก อันนำไปสู่การยกระดับคุณธรรมของผู้ตามและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้สร้างตารางนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 2 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกถึงคุณค่าทางจริยธรรม โดยมีลักษณะสำคัญคือการประพฤติปฏิบัติบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้อื่น สามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพราะเป็นรากฐานที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีทิศทางและมั่นคง ผู้นำที่มีจริยธรรมไม่เพียงแต่ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้คนในองค์กรรู้สึกไว้วางใจและพร้อมร่วมมือกัน ส่งผลให้	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารการศึกษา ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมของผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมหรือการแสดงออกที่แสดงถึงค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม ผ่านการกระทำส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริม	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม 6 ประการ คือ ความยุติธรรมและความเท่าเทียม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และการให้บริการและ	1. ความซื่อสัตย์: การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในความถูกต้อง 2. ความยุติธรรม: การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการประเมิน 3. ความรับผิดชอบ: การทำงานเต็มความสามารถ รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ พร้อมแก้ไขปัญหา 4. ความไว้วางใจ:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ส่วนตนเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรและสังคม อันเป็นกระบวนการยกระดับจิตสำนึกและคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจบนหลักการที่ถูกต้องและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดปัญหาความขัดแย้งและทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างสมดุล โดยองค์กรที่มีผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับจากสังคมในระยะยาว	พฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรงและกระบวนการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวมเป็นหลัก อันนำไปสู่การยกระดับคุณธรรมของผู้ตามและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล	เอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของครูและบุคลากรในสถานการณ์จริง	การรักษาคำพูด มีความน่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้ใจกัน 5. การให้เกียรติ: การรับฟังความคิดเห็น เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ให้โอกาสแสดงศักยภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การพิจารณาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบท BANI World ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลง เปราะบาง เต็มไปด้วยความกังวล โลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรงและโลกที่เข้าใจได้ยาก ซึ่งความคาดหวังของสังคมต่อผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ได้จำกัดเพียงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งส่งเสริมจริยธรรมให้แก่สังคมได้อีกด้วย นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความสนใจศึกษา หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยได้นำเสนอผ่านผลงานวิจัยที่หลากหลาย ในรายละเอียดดังนี้

ศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี (2558, หน้า 28) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง บุคคลที่มีการประพฤติปฏิบัติและมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือมีความซื่อสัตย์ เป็นผู้ที่มีความตระหนักต่อจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลักขององค์การ ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม มีความกล้าหาญยึดมั่นในระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การดูแล 2) ความเป็นพลเมืองดี 3) สัมพันธภาพ 4) ความเป็นมืออาชีพ และ 5) ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม

หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 10) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี และ 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม

ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 9) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความจงรักภักดี (Loyalty) 2) ความยุติธรรม (Justice) 3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) 4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 5) การสะท้อน

ความคิด (Reflection Thinking) 6) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) 7) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ 8) วิสัยทัศน์ (Vision)

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 13) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) การเป็นผู้ให้บริการ 3) ความไว้วางใจ 4) ความยุติธรรม และ 5) ความผูกพันต่อองค์การ

คำพร กองเตย (2560, หน้า 11 – 13) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความไว้วางใจ 2) ความยุติธรรม 3) ความเคารพ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความซื่อสัตย์

รัตนา กาญจนพันธุ์ (2560, หน้า 23 – 24) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความซื่อสัตย 3) ความมีเหตุผล 4) ความกตัญญูกตเวที 5) การรักษาระเบียบวินัย 6) ความเสียสละ 7) ความสามัคคี 8) การประหยัด 9) ความยุติธรรม 10) ความอุตสาหะ และ 11) ความเมตตากรุณา

กันยมาส ชูจีนและคณะ (2562, หน้า 21) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวินัย 2) การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และ 5) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ

ปณิตา แก้วกระจ่าง (2563, หน้า 47 – 48) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 30 องค์ประกอบ คือ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความเป็นพลเมืองดี 3) เป็นผู้มีความคิดในแง่ดีและสร้างสรรค์ 4) รู้จักตนและสามารถควบคุมอารมณ์ 5) ความซื่อสัตย์ 6) ความกล้าหาญ / เสียสละ 7) การสร้างพลังอำนาจ 8) ความสุภาพ 9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10) ความมีเหตุผล 11) รักษาระเบียบวินัย 12) ประหยัด 13) อุตสาหะ 14) ความไว้วางใจ

15) ความยุติธรรม 16) ความเคารพ 17) ความร่วมมือกับทีมงานและบุคคล 18) ให้บริการผู้อื่น ช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ 19) ความเอื้ออาทร 20) ยึดหลักจูงใจ 21) การสื่อสารเชิงจริยธรรม 22) ความเมตตากรุณา 23) ความสามัคคี 24) การวางแผนและเป้าหมาย 25) การสร้างบรรยากาศ 26) ความสัมพันธ์เชิงจริยธรรม 27) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 28) ความจงรักภักดี 29) ความผูกพันต่อองค์กร 30) การคำนึงถึงภาพรวมของสังคม

สุวัฒน์ วรานุสาสน และคณะ (2563, หน้า 29 – 42) ได้ศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะกระบวนการคิดและการตัดสินใจเชิงจริยธรรม 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความมีวินัยและความเสมอภาค 4) ความเสียสละและการบริการ 5) ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 6) การสื่อสารและการมีส่วนร่วม

กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565, หน้า 56 – 59) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีคุณธรรมและความดี 2) การมีส่วนร่วม 3) ความไว้วางใจ และ 4) ความเคารพนับถือ

เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล และคณะ (2566, หน้า 582) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความยุติธรรม 3) การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และ 4) ความรับผิดชอบ

กมลชนก บูรณะ (2566, หน้า 33 – 38) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความยุติธรรม 3) การให้บริการผู้อื่น 4) ความรับผิดชอบ 5) การสร้างทีมงานที่มีจริยธรรม 6) การมีคุณธรรมจริยธรรม 7) การให้ความเคารพผู้อื่น และ 8) การสร้างความไว้วางใจ

นุชนาถ จันทร์บัว และคณะ (2567, หน้า 14 – 26) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

นครสวรรค์ และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความยุติธรรม 3) การปฏิบัติตนเป็นที่ไว้วางใจ 4) การเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่น และ 5) การเคารพและให้เกียรติ

อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ (2568, หน้า 4 – 5) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืนพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความเคารพนับถือ และ 5) ความเป็นพลเมืองดี

Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir, T., & Yirci, R. (2017, pp. 165 – 167) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียม (Justice and Equity) 2) การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย (Procedural and Legal Compliance) 3) การรักษาความสัมพันธ์และความกลมกลืนในองค์กร (Relationship and Harmony Preservation) 4) การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (Collaborative Decision – Making) 5) การคำนึงถึงสวัสดิภาพของบุคลากร (Personnel Welfare Consideration) 6) การยึดมั่นในค่านิยมองค์กร (Organizational Values Commitment) 7) การแก้ปัญหาทางจริยธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Ethical Problem Resolution) 8) การเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม (Ethical Role Modeling) 9) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Ethical Courage) และ 10) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Transparency and Accountability)

Ghanem, B. M. (2018, pp. 247 – 251) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำด้านจริยธรรมในด้านการศึกษาและความสัมพันธ์กับจริยธรรมการจัดการการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) กระบวนการตัดสินใจ (Ethics in Decision – making Process) 2)จริยธรรมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Ethics) 3) กระบวนการสื่อสาร (Ethics in Communication Process) และ 4) การสร้างบรรยากาศองค์กร (Ethics in Organizational Climate Formation)

Negiş Işik (2020, pp. 75 – 76) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person Dimension) และ 2) ผู้จัดการเชิงศีลธรรม (Moral Manager Dimension)

Vikaraman et al. (2021, p. 179) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับคน (People Orientation) 2) ความยุติธรรม (Fairness) 3) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) 4) ความห่วงใยต่อความยั่งยืน (Concern for Sustainability) 5) การชี้นำทางจริยธรรม (Ethical Guidance) 6) การชี้แจงบทบาท (Role Clarification) และ 7) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

Papaloi, E., Balasi, A., & Iordanidis, G. (2023, pp. 126 – 127) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศการทำงานที่มีจริยธรรม ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กร และช่วยเสริมสร้างคุณค่าของจรรยาบรรณวิชาชีพในระบบการศึกษา จากการศึกษาพบองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 27 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 2) ความจริงใจ (Sincerity) 3) ความซื่อตรง (Integrity) 4) การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Rewarding Ethical Contribution) 5) ความเสียสละเพื่อส่วนรวม (Altruism) 6) การวางกลยุทธ์ด้านจริยธรรม (Ethical Strategy) 7) การชี้แจงบทบาทด้านจริยธรรม (Clarification of Ethical Roles) 8) การเป็นต้นแบบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Model of Moral Behavior) 9) ความถ่อมตน (Humility/Lowliness) 10) การดำเนินนโยบายสิ่งแวดล้อมสีเขียว (Green Policy Implementation) 11) การควบคุมตนเองทางจริยธรรม (Ethical Self – Control) 12) วิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม (Ethical Vision) 13) ความรับผิดชอบเชิงศีลธรรม (Moral Responsibility) 14) ความระมัดระวังเชิงจริยธรรม (Ethical Vigilance) 15) การสร้างโอกาสทางจริยธรรม (Ethical Possibility) 16) การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม (Development of Ethical Vision) 17) การมอบอำนาจให้ผู้อื่น (Sharing Authority) 18) การพัฒนาวัฒนธรรมเชิงจริยธรรม (Development of Ethical Culture) 19) การสนับสนุนเชิงจริยธรรม (Ethical Encouragement) 20) การส่งเสริมการศึกษาด้านจริยธรรม (Promotion of Ethical Education) 21) ความมุ่งมั่นทางจริยธรรม (Ethical Determination / Decisiveness) 22) ความร่วมมือ (Collaboration) 23) การประเมินด้านจริยธรรม (Ethical Evaluation) 24) อิทธิพลเชิงจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ethical Influence of Stakeholders) 25) ความไว้วางใจ (Trust) 26) การมีวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม (Ethical Insight) และ 27) การให้คำแนะนำด้านจริยธรรม (Ethical Guidance)

Kaduma (2024, pp. 8 – 12) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า เป็นการแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติเช่นนั้นต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ7 ด้าน คือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) การมุ่งเน้นบุคคล (People Orientation) 3) ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรม (Fairness and Justice) 4) การรับรองพฤติกรรมที่เหมาะสมทางจริยธรรม (Promoting Ethical Conduct) 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 6) ความโปร่งใส (Openness) และ 7) การเป็นแบบอย่าง (Role Modeling)

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากทัศนะนักวิชาการ ผลงานการวิจัย 20 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นองค์ประกอบบางตัวมีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายในทิศทางเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 3 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุภชัย นาคเกิด (2558)	พิมพ์ใจ มาเขต (2559)	ณัฐวุฒิ ทองสุขนิ (2560)	หงษา วงศ์ตุ้มปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาณุเพ็ชร์ (2560)	ปัญญา สนแสนผู้ และคณะ (2562)	ปรีดา ทองกระจาง (2563)	ณัฐพล หมั่นสุข (2563)	ธนโชติ ศรีใจใน (2565)	ณัฐวุฒิ ธนพรชัยศิริ (2566)	กมลชนก บุรณะ (2566)	ชัชนาถ จันทร์บำ และคณะ (2567)	ฉลิญรัตน์ สุทธพรพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความซื่อสัตย์ / ความซื่อสัตย์สุจริต / ความซื่อตรง			✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓					✓	✓	✓	11	55
2. ความยุติธรรม / ความยุติธรรมและความเท่าเทียม / การแสดงออกถึงความยุติธรรม / ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรม		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	13	65

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	ศัลย์นันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งโกร มาเชด (2559)	พิมพ์ฐณิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาญีโนพันธุ์ (2560)	ณัฐมาส ณัฐพันธุ์ (2562)	ปรีดา แก้วกรรณ์ (2563)	ณเดชสา หลวงหนองโรง (2563)	ธนพัฒน์ ศรีเมือง (2565)	ธนพัฒน์ ธนพัฒนะธีรพันธุ์ (2566)	กมลชนก เกษรินทร์ (2566)	ณเดชสา ถนอมหนู (2567)	ธนพัฒน์ ธนพัฒนะธีรพันธุ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
3. ความรับผิดชอบ / การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ / ความรับผิดชอบในวิชาชีพ / ความรับผิดชอบเชิงศีลธรรม / ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓				✓	✓	12	60
4.ความไว้วางใจ / การแสดงออกถึงความไว้วางใจ / การปฏิบัติตนเป็นที่ไว้วางใจ / การสร้างความไว้วางใจ		✓		✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓					✓		9	45

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศักดิ์นรินทร์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเชค (2559)	พิมพ์ชญิชญา ทองสุข (2560)	หงษา วงค์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัฐพล ภาญโชคนันธ์ (2560)	ณัฐมาส สุขมานัย (2562)	ปวิตตา บางธรรมนาง (2563)	ณเดชสรา หมอนหินแรง (2563)	ธนพัฒน์ เศษโพธิ์ (2565)	ธนพัฒน์ ธนพัฒนสุขเกษม (2566)	กมลชนก ไกรโสภณ (2566)	ณเดชสรา บุโยหนู แสงอรุณ (2567)	ธนพัฒน์ ธนพัฒนสุขเกษม (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
5. ความเคารพ / การให้ความเคารพผู้อื่น / การแสดงออกถึงความเคารพ / การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น / ความเคารพนับถือ / ความน่าเชื่อถือ		✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓							9	45
6.การมีวิสัยทัศน์ / วิสัยทัศน์ / การพัฒนาวิสัยทัศน์ / วิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม / การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม / การวางแผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม			✓					✓				✓							✓		4	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุจินันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนูโกร มาเชค (2559)	ชนิษฐนิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา กาญจนพันธุ์ (2560)	บังเมฆ สมแสนสุข และคณะ (2562)	ปรณีตา แก้วกระจ่าง (2563)	ชนะลาภ หมั่นสันเทียะ (2563)	เบ็ญจวรรณ ธนพัฒน์ (2565)	ณัฐพงษ์ ชูสันหนู ธนพัฒน์ (2566)	กมลชนก บุรณะ (2566)	ปุณยาณ จันทร์บัว และคณะ (2567)	ฉัฐปฏิพัทน์ สุนทรพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
7. ความเป็นพลเมืองดี / การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี / การมีคุณธรรมและความดี / การมีคุณธรรมจริยธรรม / บุคลที่มีศีลธรรม	✓	✓						✓		✓		✓		✓							6	30
8. การให้บริการผู้อื่น / การเป็นผู้บริการ / การดูแล / ความเสียสละและการบริการ / การเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่น / ให้บริการผู้อื่นช่วยเหลือ	✓			✓				✓				✓	✓					✓		✓	7	35

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	ศุภชัย เกียงคงศรี (2558)	ทนงศักดิ์ มาเขต (2559)	ชนิษฐา ทองสุข (2560)	วงศ์ปกา (2560)	กอง (2560)	✓	กาญจน์ (2562)	✓	✓	✓ (2563)	✓ (2565)	✓ (2566)	✓ (2566)	✓ (2567)	✓ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
และดูแลเอาใจใส่ / การให้ความสำคัญกับผู้อื่น / การให้ความสำคัญกับคน																							
9. ความเสียสละ / ความเสียสละเพื่อส่วนรวม / ความกล้าหาญและเสียสละ / ความเสียสละและการบริการ						✓		✓	✓													3	15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุภชัย แก้วงามศรี (2558)	ณัฐกร มาเชตต (2559)	ชนินทร์ ทองสุข (2560)	หทยา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	ภาณุ นนท์จุฬี (2560)	ไพฑูรย์ ศรีมาลา (2562)	ปรีดา แก้วระยาง (2563)	ณัฐพล ทองสุข (2563)	ภัทรา ศรีเมือง (2565)	เดชฤทธิ์ ธนพัฒน์ (2566)	กมลชนก ปรณะ (2566)	พิมาย เจนจิต (2567)	อภิญญ์ พนาพรพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
10. การเป็นแบบอย่าง / การเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม / การเป็นต้นแบบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม / การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี/เป็นผู้มีความคิดในแง่ดีและสร้างสรรค์ / จริยธรรมเชิงพฤติกรรม / บุคคลที่มีศีลธรรม							✓	✓							✓		✓		✓	✓	6	30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุภัชนันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนูโกร มาเชค (2559)	ชนิษฐินี ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์ษาปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาณุพันธุ์ (2560)	บังยมาส สนแสนสุข และคณะ (2562)	ปรีดา ภักดีวงษ์ (2563)	ณัฐพล หมั่นสันเทียะ (2563)	ณัฐวุฒิ ศรีบุตรี (2565)	ธนพัฒน์ ธรรมธัชพงศ์ (2566)	กมลชนก บุรณะ (2566)	ชัชนาถ จันทร์บัว และคณะ (2567)	ดลิญรัตน์ สุทธรพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
11. การสร้างทีมงานที่มีจริยธรรม / ความร่วมมือกับทีมงานและบุคคล / ความร่วมมือ / ความสามัคคี / สัมพันธภาพ	✓					✓		✓				✓									4	20
12. ความผูกพันต่อองค์กร / ความผูกพันต่อองค์การ / ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ / การรักษาความสัมพันธ์และความกลมกลืนในองค์กร			✓	✓			✓	✓							✓						5	25

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุจินันท์ แกวงศ์ศรี (2558)	หนูโกร มาเชค (2559)	ชนิษฐินี ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	ธัชนก กาญจนพันธุ์ (2560)	เบ็ญมาส สนแสงและคณะ (2562)	ปรีดา แก้วกระจ่าง (2563)	ชมพูนุท ชมสุโรจน์ และคณะ (2563)	ณัฐนันท์ ศุภเกียรติ (2565)	ธนพัฒน์ ธนพัฒนะอดิศักดิ์ (2566)	กมลชนก บุรณะ (2566)	ชนาถ จันทร์บำรุง และคณะ (2567)	อภิญญ์รัตน์ สุทธพรพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
13. ทักษะกระบวนการคิดและการตัดสินใจเชิงจริยธรรม / กระบวนการตัดสินใจ / การตัดสินใจอย่างมีอย่างมีส่วนร่วม / ความมีเหตุผล / การสะท้อนความคิด			✓						✓						✓	✓					4	20
14. การมีส่วนร่วม / การสื่อสารและการมีส่วนร่วม / การแบ่งปันอำนาจ / การมอบอำนาจให้ผู้อื่น / ความร่วมมือ									✓	✓								✓	✓		4	20

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	ศัลย์นันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเชค (2559)	ชนิษฐนิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงค์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาญนันท์ (2560)	ณัฐมาส ณัฐนันท์ (2562)	ปรินดา นวลบาง (2563)	ณเดชสา หมดหนี้กรม (2563)	ธนพัฒน์ เศษโพธิ์ (2565)	ภาสินี ธนพัฒน์ (2566)	กมลชนก ไกรนิ (2566)	ณเดชสา ปุณยหนู (2567)	ธนิษฐา ทศธรรมพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
15. การมีวินัย / การรักษาระเบียบวินัย / รักษาระเบียบวินัย / การปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย / ความมีวินัยและความเสมอภาค						✓	✓	✓							✓						4	20
16. ความเป็นมืออาชีพ / ความอุตสาหะ / อุตสาหะ / การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม / การยึดมั่นในค่านิยมองค์กร	✓					✓	✓	✓							✓						5	25

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	ศัลย์นันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเชตต (2559)	ชนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงค์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาญีนพนันธ์ (2560)	บัวลมาส ลำยมนา (2562)	ปรีดา แก้วกรรบาง (2563)	ณเดชสรา หลงหนองโรง (2563)	ธนพัฒน์ เศษโพธิ์ (2565)	กมลชนก ไกรนิ (2566)	ณเดชสรา บุญรักษา (2567)	ธนพัฒน์ ทศธีรโชติ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
17. การสื่อสารเชิงจริยธรรม / กระบวนการสื่อสาร / การชี้แจงบทบาท / การชี้แจงบทบาทด้านจริยธรรม / การสื่อสารและการมีส่วนร่วม / การชี้นำทางจริยธรรม								✓	✓						✓		✓	✓		5	25
18. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม / ยึดหลักจูงใจ / การแก้ปัญหาทางจริยธรรม								✓						✓				✓		3	15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศุจินันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนูโกร มาเชค (2559)	ธนิฐิญา ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา กาญจนพันธุ์ (2560)	เบ็ญมาส สนแสงและคณะ (2562)	ปรีดา ปานเกตุจ่าง (2563)	ณัฐพงษ์ หมั่นรัมย์ (2563)	ไพโรจน์ ศรีบัวใหญ่ (2565)	ธนพัฒน์ ธนพัฒน์ธีรกิจ (2566)	กมลชนก บุรณะ (2566)	ปัทมาถ จันทร์บัว และคณะ (2567)	ดลิญรัตน์ สุขเกษมพันธ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
19. การสร้างบรรยากาศ / การสร้างบรรยากาศองค์กร								✓								✓						2	10
20. ความกล้าหาญทางจริยธรรม / ความมุ่งมั่นทางจริยธรรม / การสร้างพลังอำนาจ								✓							✓				✓		3	15
21. การประเมินด้านจริยธรรม / อิทธิพลเชิงจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / ผลสัมฤทธิ์ของงาน /									✓										✓	✓	3	15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชาการและนักวิจัย	ศุภัสรา แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเขต (2559)	ปิยนิษฐ์ ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัชนก ภาญชนันท์ (2560)	ณัฐมาส สุขแสนโรจน์ (2562)	ปวิตรา เนตรวงษ์ (2563)	ณัฐวรรษ หมั่นเขตร์ (2563)	ธนัญญา ศรีเมือง (2565)	ลัฐนันท์ ธนพรธัญญ์ชนก (2566)	กมลชนก ไชยวัน (2566)	ณัฐวรรษ แซ่ตั้ง (2567)	ธนพรพรหม์ หลักเมือง (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
การรับรองพฤติกรรมที่เหมาะสมทางจริยธรรม																						
22. รู้จักตนและสามารถควบคุมอารมณ์ / การควบคุมตนเองทางจริยธรรม / การเปิดกว้าง								✓											✓	✓	3	15
23. การสร้างโอกาสทางจริยธรรม																			✓		1	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศัลย์ นันท์ แก้วงศ์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเชค (2559)	ชนิษฐ์ชนิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงค์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาญปัญจ์นันท์ (2560)	ณัฐมาส ณัฐมาส (2562)	ปรีดา บางธรรมเนียม (2563)	ณเดชสา หมดหนี้ (2563)	ธนิดา ศรีเกษ (2565)	ภาสชนก ธนพัฒนพงศ์ (2566)	ณัฐนรี เกษมสุข (2566)	ณเดชสา ธนิดา แสงหนู (2567)	ธนพัฒน์ ณัฐนรี ธนพัฒนพงศ์ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
24. การคำนึงถึงภาพรวมของสังคม/ ความห่วงใยต่อความยั่งยืน / การคำนึงถึงสวัสดิภาพของบุคลากร								✓							✓			✓	✓		4	20
25.ความกตัญญูกตเวที / การประหยัด / ประหยัด						✓		✓													2	10
26. ความจงรักภักดี			✓					✓													2	10
27. ความเมตตากรุณา						✓		✓													2	10
28. การสนับสนุนเชิงจริยธรรม / การส่งเสริมการศึกษาด้านจริยธรรม																			✓		1	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา / นักวิชการและนักวิจัย	ศัลย์ นันทแก้วศศิศรี (2558)	หน่ไกร มาเชตศ (2559)	ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	คำพร กองเตย (2560)	รัตนา ภาญจนพันธุ์ (2560)	ณัฐมาส ณัฐพันธุ์ (2562)	ปรีดา แซ่ตัน (2563)	ณหะสุดา หมดหนี้ (2563)	ธนพัฒน์ (2565)	ณัฐพัชร์ ธนพัฒนะธนสุขเกษ (2566)	กมลชนก เกรอะ (2566)	ณหะสุดา แซ่ตันหนี้ (2567)	ธนพัฒน์ ณัฐพัชร์ธนสุขเกษ (2568)	Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir (2017)	Ghanem, B. M. (2018)	Negiş Işik (2020)	Vikaraman et al. (2021)	Papaloi, E., Balasi (2023)	Kaduma (2024)	ความถี่	ร้อยละ
29. ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรม / ความมีเหตุผล	✓					✓		✓													3	15
30. ความสุภาพ								✓													1	5
31. ความจริงใจ			✓					✓											✓		1	5
32. การวางแผนและเป้าหมาย								✓													1	5
33. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง / ผู้จัดการเชิงศีลธรรม / ความสัมพันธ์เชิงจริยธรรม								✓									✓				2	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นักวิจัย ทั้ง 20 ท่าน พบว่ามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 33ด้าน แต่การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขึ้นได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 ด้าน ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของทักษะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกที่มีค่าร้อยละ 35 ขึ้นไป (ความถี่ระดับ 7 ขึ้นไป) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในแต่ละด้านผู้วิจัยได้จัดกลุ่มลักษณะของตัวแปรที่มีความหมายคล้ายกัน กำหนดเป็นชื่อตัวแปร ดังตาราง 4

ตาราง 4 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	**ชื่อองค์ประกอบใหม่**	**ความถี่**	**ร้อยละ**
1. ความยุติธรรม / ความยุติธรรมและความเท่าเทียม / การแสดงออกถึงความยุติธรรม / ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรม	ความยุติธรรมและความเท่าเทียม	13	65
2. ความรับผิดชอบ / การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ / ความรับผิดชอบในวิชาชีพ / ความรับผิดชอบเชิงศีลธรรม /ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ	12	60
3. ความซื่อสัตย์ / ความซื่อสัตย์สุจริต / ความซื่อตรง	ความซื่อสัตย์	11	55
4. ความไว้วางใจ / การแสดงออกถึงความไว้วางใจ / การปฏิบัติตนเป็นที่ไว้วางใจ / การสร้างความไว้วางใจ	ความไว้วางใจ	9	45

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
5. ความเคารพ / การให้ความเคารพผู้อื่น / การแสดงออกถึงความเคารพ / การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น/ความเคารพนับถือ / ความน่าเชื่อถือ	การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น	9	45
6. การให้บริการผู้อื่น / การเป็นผู้บริการ / การดูแล / ความเสียสละและการบริการ / การเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่น / ให้บริการผู้อื่นช่วยเหลือ	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น	7	35

การกำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่ทั้ง 6 ด้านนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาจัดกลุ่มตามลักษณะของตัวแปรที่มีความหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถอธิบายแนวคิดหลักได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน โดยอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียม มีความถี่สูงสุดที่ร้อยละ 65

องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ มีความถี่ร้อยละ 60

องค์ประกอบที่ 3 ความซื่อสัตย์ มีความถี่ร้อยละ 55

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ มีความถี่ร้อยละ 45

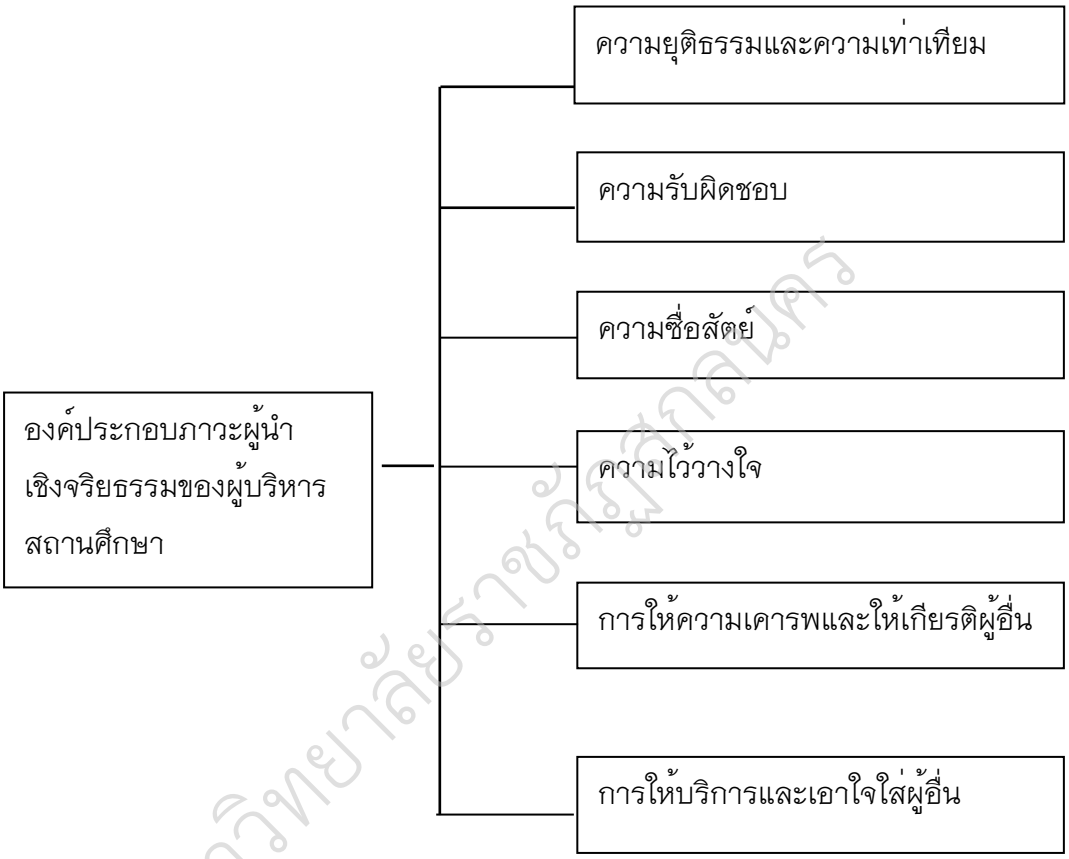
องค์ประกอบที่ 5 การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น มีความถี่ร้อยละ 45

องค์ประกอบที่ 6 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น มีความถี่ร้อยละ 35

โดยสรุปองค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ อีกทั้งยังครอบคลุมมิติสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (character)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การปฏิบัติตน (conduct) และกระบวนการบริหาร (process) ซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาเครื่องมือวัดและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาในปัจจุบัน



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับบริบท BANI World

Jamais Cascio (2020, pp. 15 – 18) ได้นำเสนอแนวคิดบริบท BANI World ที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความผันผวนไม่แน่นอน และสภาวะที่ยากต่อการคาดเดาและทำความเข้าใจ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน และในด้านการบริหารการศึกษาในบริบท BANI World นั้น คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ และคณะ (2568, หน้า 1 – 16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบริบท

ของ BANI World ไว้ว่ายุค “BANI World” เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความฉลาดทางดิจิทัลถือเป็นทักษะจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ “คนรุ่นใหม่” ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ส่วนบริบทของการบริหารองค์กรทางการศึกษานั้น สถานศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีทักษะพร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคโลกโกลาหล โดย Katz (1955, p. 33) ได้นิยามทักษะการบริหารว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในงานเขียนเรื่อง “Skill of an Effective Administrator” ได้ระบุทักษะสำคัญ 3 ด้านสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่ง รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำคือกุญแจสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นความท้าทายและไปสู่ความสำเร็จได้ โดยผู้นำในยุค BANI World จำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้คือ 1) มีวิสัยทัศน์ที่เฉียบคมและทักษะที่หลากหลาย 2) พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคสมัย 5) คิดค้นวิธีบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ 6) สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร และ 7) สร้างความไว้วางใจและเปิดกว้างในการสื่อสาร ซึ่งการที่ผู้นำมีคุณสมบัติทั้ง 7 นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายและสร้างการเปลี่ยนแปลงในบริบท BANI World ได้

สรุปได้ว่า บริบทของ BANI World มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่แสดงให้เห็นถึงสภาวะโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความผันผวนไม่แน่นอน และความยากต่อการคาดเดาและทำความเข้าใจ ซึ่งเป็นความท้าทายต่อระบบการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทั้งทักษะพื้นฐานที่สำคัญในบริบท BANI World จึงจะสามารถนำพาองค์กรการศึกษาให้ผ่านพ้นความท้าทายและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของ BANI World

BANI World หมายถึง สภาวการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและโกลาหลยิ่งกว่ายุค VUCA World (Volatility – ความผันผวน Uncertainty – ความไม่แน่นอน

Complexity – ความซับซ้อน และ Ambiguity – ความคลุมเครือ) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Brittle (ความเปราะบาง) ซึ่งหมายถึงระบบต่าง ๆ ที่แม้ดูแข็งแกร่ง แต่อาจแตกสลายได้อย่างรวดเร็วเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า 2) Anxious (ความวิตกกังวล) ที่เกิดจากความรู้สึกไม่สามารถควบคุมสถานการณ์และความไม่แน่นอนของอนาคต 3) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ที่ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ไม่เป็นสัดส่วนหรือคาดการณ์ได้ และ 4) Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) ที่ปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความซับซ้อนเกินกว่าที่มนุษย์จะประมวลผลได้ครบถ้วน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน

Jamais Cascio (2020, pp. 3 – 4) นักอนาคตศาสตร์และนักมานุษยวิทยาชาวอเมริกัน นำเสนอความหมายของ BANI World ไว้ในบทความ “Facing the Age of Chaos” ว่า BANI World หมายถึง โลกปัจจุบันที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่มีความซับซ้อนและโกลาหลมากที่สามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. Brittle หรือความเปราะบาง หมายถึง ลักษณะของระบบที่แม้จะดูแข็งแกร่ง แต่กลับเปราะบางและอาจแตกสลายอย่างรวดเร็วเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น ระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงทั่วโลก ห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อน หรือระบบการจัดการศึกษาที่อาจล้มเหลวโดยสิ้นเชิงเมื่อเกิดวิกฤต อย่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด–19 ความเปราะบางนี้ยังรวมถึงองค์กรและสถาบันต่าง ๆ ที่ไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงได้

2. Anxious หรือความวิตกกังวล หมายถึง ลักษณะความรู้สึกและสภาวะจิตใจของมนุษย์ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยโลกยุคใหม่สร้างความกังวลเครียด และความกลัวให้กับผู้คนอย่างกว้างขวาง ความกังวลนี้เกิดจากความรู้สึกว่าไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ และไม่อาจจัดการด้วยข้อมูลหรือการวิเคราะห์แบบเดิม สภาวะทางจิตใจเช่นนี้ส่งผลต่อการตัดสินใจและการทำงาน ทำให้เกิดความลังเลและหวาดระแวง นำไปสู่ความสิ้นหวังและอาจทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะวิกฤตได้

3. Nonlinear หรือความไม่เป็นเส้นตรง หมายถึง ลักษณะปรากฏการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ไม่เป็นสัดส่วนหรือคาดการณ์ได้ การกระทำเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลกระทบอย่างมหาศาล ขณะที่ความพยายามขนาดใหญ่อาจให้ผลเพียงเล็กน้อย ความไม่เป็นเส้นตรงนี้ทำให้การวางแผนระยะยาวและการ

คาดการณ์อนาคตเป็นไปได้ยาก เพราะแบบจำลองเชิงเส้นและวิธีการคาดการณ์แบบเดิมใช้ไม่ได้ผลในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่เป็นระบบ

4. Incomprehensible หรือความเข้าใจยาก หมายถึง สภาวะที่ข้อมูลและปรากฏการณ์มีความซับซ้อนมากเกินกว่าที่สมองมนุษย์จะประมวลผลได้ครบถ้วน ข้อมูลมีปริมาณมหาศาล หลากหลาย และบางครั้งขัดแย้งกันเอง ทำให้แม้จะมีข้อมูลจำนวนมาก แต่กลับสร้างความสับสนมากกว่าความชัดเจน การทำความเข้าใจ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือสรุปสถานการณ์จึงทำได้ยาก ส่งผลให้การวางแผนและควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามที่ต้องการกลายเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ Cascio ยังได้เสนอแนวทางการรับมือกับโลก BANI ไว้ว่าแต่ละด้านมีความต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกัน ความเปราะบาง (Brittle) ต้องตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น (Resilience) ความวิตกกังวล (Anxious) ต้องตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจและการมีสติ (Empathy and Mindfulness) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) ต้องตอบสนองด้วยบริบทและความสามารถในการปรับตัว (Context and Adaptability) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) ต้องตอบสนองด้วยความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and Intuition)

Hanaba, S. (2023, pp. 65 – 68) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ไว้ว่า BANI World หมายถึง สถานการณ์ที่พัฒนาต่อจาก VUCA World เพื่ออธิบายสภาวะโลกปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและไร้ระเบียบมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ลักษณะพื้นฐาน คือ Brittle (ความเปราะบาง) ที่หมายถึงระบบต่าง ๆ แม้ดูแข็งแกร่งแต่อาจแตกสลายอย่างรวดเร็วเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤต เนื่องจากความเชื่อมโยงที่ซับซ้อน Anxious (ความวิตกกังวล) ที่สะท้อนสภาวะจิตใจของบุคคลที่รู้สึกสิ้นหวังและไร้ความสามารถในการตัดสินใจ Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่ไม่เป็นสัดส่วน และ Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) ที่บ่งบอกถึงเหตุการณ์ที่ยากต่อการทำความเข้าใจด้วยเหตุผลเนื่องจากขาดตรรกะที่ชัดเจน ดังนั้น BANI World จึงหมายถึงสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความท้าทายใหม่ที่ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพหลายด้านเพื่อการปรับตัวและอยู่รอด

Vinutha K. et al. (2024, pp. 979 – 983) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ว่า BANI World หมายถึง สภาวะโลกที่มีความท้าทายซับซ้อนยิ่งกว่ายุค VUCA ซึ่งประกอบด้วย 4 ลักษณะสำคัญ คือ Brittle (ความเปราะบาง) ที่ระบบต่าง ๆ แม้ดู

แข็งแกร่งแต่อาจล้มเหลวได้ง่ายเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยไม่มีสัญญาณเตือน Anxious (ความวิตกกังวล) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน ทำให้การคาดการณ์และตัดสินใจเป็นไปด้วยความยากลำบาก Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) ที่ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นสัดส่วน ท้าทายโมเดลการคิดแบบเดิม และ Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) ที่ข้อมูลและสถานการณ์มีความซับซ้อนเกินกว่าความสามารถในการประมวลผลของมนุษย์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า BANI World คือสภาวะที่องค์กรและบุคคลต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับที่สูงขึ้นและต้องพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อการอยู่รอด

Mieszajkina & Ostapinska (2024, p. 274) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ว่า BANI World หมายถึง สภาวะที่พัฒนาจาก VUCA World ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ Brittle (ความเปราะบาง) หมายถึงระบบต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน เมื่อระบบหนึ่งล้มเหลวจะส่งผลกระทบต่อระบบอื่นอย่างรุนแรง สิ่งที่ดูแข็งแกร่งอาจพังทลายได้อย่างรวดเร็ว Anxious (ความวิตกกังวล) คือความรู้สึกสิ้นหวังและไร้ความสามารถในการตัดสินใจ เพราะทุกทางเลือกอาจนำไปสู่ความผิดพลาด ทำให้เกิดภาวะเฉื่อยชา Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่ไม่สอดคล้องกัน การตัดสินใจเล็กน้อยอาจส่งผลกระทบขนาดใหญ่ และ Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) คือ สถานการณ์ที่ผลลัพธ์ดูไร้ตรรกะ การมีข้อมูลมากขึ้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้น ดังนั้น BANI World จึงหมายถึง สภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ต้องอาศัยการจัดการเชิงรุกและการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความอยู่รอด

ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี และคณะ (2565, หน้า 1 – 3) ได้อธิบายเความหมายของ BANI World ไว้ว่า BANI World หมายถึง สภาวะโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนสูง อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัฒน์ การพัฒนาทางเทคโนโลยี และการแพร่ระบาดของโรคโควิด–19 ซึ่งประกอบด้วย 4 สภาวะ คือ Brittle (ความเปราะบาง) Anxious (ความวิตกกังวล) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) และ Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) โดย BANI World หมายถึง สถานการณ์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิต ระบบการทำงาน และระบบการศึกษา รวมถึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษา

บัลลังก์ มงคลคำนวณเขตต์ (2566, หน้า 11) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ในบริบทสังคมไทยว่า BANI World หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายจากวิกฤตโควิด–19 ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีเข้าสู่ชีวิตประจำวันและระบบการทำงาน การปรับรูปแบบการทำงานและการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การพัฒนาความสามารถในการฟื้นตัวของระบบและองค์กร การเพิ่มความตระหนักต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการแก้ไขปัญหา ดังนั้น BANI World ในมุมมองนี้จึงหมายถึงยุคปกติใหม่ที่สังคมต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ญาณิศา นวลแก้ว และปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2567, หน้า 437 – 438) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ว่า BANI World หมายถึง สภาวะที่ครอบคลุมทั้งสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบด้านอารมณ์ของมนุษย์ ซึ่งแตกต่างจาก VUCA World ที่เน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอก โดย BANI World หมายถึงสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนทั้งความท้าทายเชิงโครงสร้างและมิติทางอารมณ์ความรู้สึก โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาที่ประสบกับสภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และภาวะจิตใจที่เปราะบางของผู้เรียนและบุคลากร ดังนั้น BANI World จึงหมายถึงสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนทั้งในเชิงระบบและเชิงมนุษย์

รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 6) ได้อธิบายว่า BANI World หมายถึง สภาวะที่ต้องการการตอบสนองเฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละองค์ประกอบ โดยความเปราะบางต้องตอบสนองด้วยความยืดหยุ่นและทักษะการฟื้นตัว ความวิตกกังวลต้องตอบสนองด้วยความเข้าอกเข้าใจและการมีสติ ความไม่เป็นเส้นตรงต้องตอบสนองด้วยการประเมินบริบทและการปรับตัว และความเข้าใจยากต้องตอบสนองด้วยความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า BANI World คือ สถานการณ์ที่ซับซ้อนที่ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพหลายมิติเพื่อการรับมือและฝ่าฟันวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

พระมหาบัณเจตร์ ถิรจิตตฺโต (บรรเทาใจ) (2567, หน้า 4 – 5) ได้อธิบายความหมายของ BANI World ว่า BANI World หมายถึง ปรากฏการณ์ของโลกไม่มีความแน่นอนที่องค์กรต้องเผชิญ ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ โลกที่เปราะบาง (Brittle) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (Anxious) โลกที่สับสนคาดเดายาก (Nonlinear) และโลกที่เข้าใจยาก (Incomprehensible) ดังนั้น BANI World จึงหมายถึง สภาวะที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

และความท้าทาย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตในระยะยาว

สรุปได้ว่า BANI World หมายถึง สถานการณ์โลกปัจจุบันที่มีลักษณะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Brittle (ความเปราะบาง) คือ ระบบต่าง ๆ ที่แม้ดูแข็งแกร่งแต่อาจแตกสลายได้อย่างรวดเร็วเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า 2) Anxious (ความวิตกกังวล) คือ ความรู้สึกที่เกิดจากการมนุษย์ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์และความไม่แน่นอนของอนาคตได้ 3) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) คือ สาเหตุและผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่มีความเป็นสัดส่วนกัน และไม่สามารถคาดการณ์ได้ และ 4) Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) คือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้นจนมนุษย์ไม่สามารถประมวลผลได้ถูกต้องครบถ้วน โดยปรากฏการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

2. ความสำคัญของ BANI World

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความรุนแรงกว่าที่เคยเกิดขึ้น แนวคิด BANI World ไม่เพียงแต่อธิบายสภาพความเป็นจริงของโลกปัจจุบัน แต่ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวและการอยู่รอดของมนุษย์ องค์กร และสังคมโดยรวม กรอบแนวคิดนี้ช่วยให้เราตระหนักถึงความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถเข้าใจหรือรับมือได้ด้วยวิธีการแบบเดิม การเข้าใจถึงความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความเข้าใจยากของโลกยุคใหม่ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ แนวคิด BANI World ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางอารมณ์และความรู้สึกของมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มักถูกมองข้ามไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ การตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดนี้จะช่วยให้สามารถนำพามนุษยชาติและสังคมผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งความท้าทายไปได้ ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงความสำคัญของ BANI World ไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Podolchak et al. (2023, pp. 1 – 3) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของบริบท BANI World ไว้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตเพราะสิ่งที่เคยได้ผลในอดีตอาจใช้ไม่ได้ในปัจจุบัน ในสภาวะ BANI World ความฉลาดทางอารมณ์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะในภาครัฐ ช่วยให้บุคลากรทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดและสถานการณ์ตึงเครียด นอกจากนี้ ความสามารถที่สำคัญในยุค BANI ยังรวมถึงการคิดเชิงปรับตัว การแก้ปัญหาไร้โครงสร้าง การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความรู้ดิจิทัล และความฉลาดทางสังคม

Qureshi & Amin (2024, p. 26) ได้อธิบายถึงความสำคัญ BANI World ไว้ว่า BANI World ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนบทบาทของอาจารย์เพื่อสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังประเด็นสำคัญในบทความมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมแบบ BANI ที่มาจากคำว่า Brittle (เปราะบาง) Anxious (วิตกกังวล) Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง) และ Incomprehensible (เข้าใจยาก)

2. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของอาจารย์ จากการเป็นเพียงผู้สอนแบบดั้งเดิมสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) โค้ช และผู้สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวย โดยเฉพาะในการพัฒนาทักษะมนุษย์ (Human Skills) ที่จำเป็นให้กับนักศึกษา

3. คุณลักษณะของอาจารย์ในสภาพแวดล้อมแบบ BANI ที่ต้องมีความเป็นพลวัตและปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ มีชีวิตชีวาไม่ใช่แค่ผู้สอนที่พูดซ้ำ ๆ คล่องตัวและยืดหยุ่น เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มองโลกในแง่ดี สร้างบรรยากาศเชิงบวกในห้องเรียน มีแรงจูงใจและทุ่มเทเพื่อสวัสดิการของนักศึกษา

4. วิธีการสอนแบบพลวัต (Dynamic Teaching Pedagogy) ที่กล่าวถึงในบทความ ได้แก่ ห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classrooms) การจำลองสถานการณ์ (Simulation Exercises) การระดมความคิด (Brainstorming) การเรียนรู้แบบสืบเสาะ (Inquiry Based) เกมมิฟิเคชัน (Gamification) การเรียนรู้ตามสมรรถนะ

ความสำคัญของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และการปรับบทบาทของอาจารย์จากผู้สอนสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและโค้ช การใช้วิธีการสอนแบบพลวัตเช่นห้องเรียนกลับด้าน การจำลองสถานการณ์ และเกมมิฟิเคชัน จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาในการรับมือกับโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง

Jedaman et al. (2025, pp. 195 – 209) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของบริบท BANI World ไว้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการการศึกษาในยุคหลังโควิด-19 ว่ามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร

และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา จากการวิจัยแบบผสมผสานพบว่า BANI World มีความสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนในองค์กรทางการศึกษาผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สมรรถนะความเป็นผู้นำในยุคพลิกผัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับตัวได้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรทางการศึกษามีความยืดหยุ่น สามารถจัดการกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวได้แม้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Stephen Murgatroyd (2024, pp. 5 – 9) นำเสนอมุมมองที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับโลกยุคปัจจุบันและความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญ โดยเฉพาะในระบบสุขภาพและบริการจิตวิทยา ผู้เขียนได้พัฒนาแนวคิดโดยผสมผสานกรอบความคิด VUCA ที่มีมาแต่เดิม (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) กับแนวคิด BANI ที่เป็นมุมมองใหม่ (Brittle, Anxiety – making, Non – linear, Incomprehensible) เพื่ออธิบายสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Murgatroyd (2024, pp. 2 – 3) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของบริบท BANI World ไว้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในบริบทของระบบสุขภาพ เนื่องจากระบบสุขภาพกำลังเผชิญกับความท้าทายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการบริการที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านสุขภาพจิต ทั้งปัญหาเดิมอย่างความเครียด ความวิตกกังวล ภาวะซึมเศร้า ความคิดฆ่าตัวตาย และปัญหาใหม่อย่าง “climate eco – anxiety and solastalgia” (ความวิตกกังวลเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศและความเศร้าโศกจากการสูญเสียสภาพแวดล้อม) และ “delusion – like – beliefs” (ความเชื่อคล้ายภาพลวงที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีสมคบคิดและการโกหก) ในขณะที่ทรัพยากรที่มีอยู่กลับมีจำนวนจำกัดลง

ณฏฐพร สิงห์สร และคณะ (2567, หน้า 271 – 284) ได้อธิบายไว้ว่า BANI World มีลักษณะสำคัญ 4 ประการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำสตรี ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เข้าใจความท้าทายในปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ในการเตรียมผู้นำสตรี

ให้พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทสถานศึกษา การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำสตรีจึงเป็นแนวทางที่มีคุณค่าในการสร้างผู้นำที่มีความเข้มแข็งทั้งด้านจิตใจและปัญญาเพื่อรับมือกับความท้าทายในยุค BANI อย่างมีประสิทธิภาพ

อรรถพล สังขวาสี (ไทยโพสต์, 2565, ออนไลน์) ได้อธิบายถึงความสำคัญของบริบท BANI World ต่อระบบการศึกษาไทยว่า เป็นการเปลี่ยนผ่านจากยุค VUCA World สู่ยุค BANI World ที่รวมเอา VUCA World Digital Disruption สังคมสูงวัย และโรคอุบัติใหม่เข้าด้วยกัน เกิดเป็นโลกที่มีลักษณะเปราะบาง (Brittle) เต็มไปด้วยความวิตกกังวล (Anxious) ไม่เป็นเชิงเส้น (Non – linear) และเข้าใจได้ยาก (Incomprehensible) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคการศึกษา โดยเฉพาะการเกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss) ของผู้เรียนหลังวิกฤตโควิด–19 ที่พบว่าผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลและตามชายขอบที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้รับผลกระทบมากกว่าผู้เรียนในเขตเมือง สะท้อนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่ทวีความรุนแรงขึ้น ดังนั้น ความสำคัญของบริบท BANI World จึงอยู่ที่การบังคับให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวและพัฒนามาตรการรับมืออย่างเร่งด่วน รวมถึงการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อลดผลกระทบของภาวะถดถอยทางการเรียนรู้และสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมและมีคุณภาพสำหรับผู้เรียนทุกคน

กังสดารพร (มติชน, 2567, ออนไลน์) ได้อธิบายถึงความสำคัญของบริบท BANI World ไว้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อการส่งผลให้ผู้นำต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะใหม่เพื่อรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน โดยการเปลี่ยนแปลงจากบริบท VUCA World มาสู่โลกยุค BANI ทำให้องค์กรและผู้นำในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปราะบาง (Brittle) ที่ส่งผลต่อโครงสร้างและระบบที่องค์กรพึ่งพา ความวิตกกังวล (Anxious) ที่เป็นผลกระทบจากความไม่แน่นอนและแรงกดดันจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) ที่ทำให้การคาดการณ์ด้วยเหตุผลเชิงตรรกะแบบเดิมไม่อาจใช้ได้อีกต่อไป และความยากต่อการเข้าใจ (Incomprehensible) ที่สะท้อนถึงความซับซ้อนของข้อมูลและปริมาณข้อมูลมหาศาลในยุคดิจิทัล ดังนั้น ความสำคัญของบริบท BANI World จึงอยู่ที่การบังคับให้ผู้นำต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ได้แก่ การปรับตัว การสื่อสารที่โปร่งใส การคิดเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรรณภรณ์ รุ่งแจ้ง (2567, หน้า 282 – 289) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของบริบท BANI World ไว้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อผู้นำในการบริหารการจัดการศึกษาปฐมวัยและครูปฐมวัย โดยผู้นำต้องพัฒนาทักษะการมีโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็ง ความเข้าอกเข้าใจและการมีสติ การประเมินบริบทพร้อมปรับตัว และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ส่วนครูปฐมวัยต้องมีความยืดหยุ่นทางความคิดและเทคนิคการสอน การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และทักษะการจัดการเรียนรู้ 7 ประการ เพื่อเปลี่ยนการเรียนรู้จากแบบรับ (Passive Learning) ไปสู่การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และเตรียมพร้อมเด็กปฐมวัยให้เผชิญกับความท้าทายในโลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า BANI World มีความสำคัญต่อการปรับตัวและการอยู่รอดของมนุษย์ องค์กร และสังคมในยุคปัจจุบัน เพราะช่วยให้เข้าใจความท้าทายใหม่ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิม โดยความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนั้น ความสำคัญของบริบท BANI World จึงอยู่ที่การช่วยให้ผู้นำและบุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและทักษะใหม่ที่จำเป็นในการรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนสูง

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World

ความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญในบริบท BANI World มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น ตั้งแต่การรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและไม่คาดคิด การจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เพิ่มสูงขึ้น ไปจนถึงการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ผู้นำในยุคนี้จำเป็นต้องมีคุณลักษณะ สมรรถนะ และแนวทางการนำที่แตกต่างไปจากเดิม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World จึงให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมองภาพรวมเชิงระบบ การสร้างความไว้วางใจและการเสริมพลังให้กับทีมงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคมที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำทีมผ่านความไม่แน่นอนและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธดา และประทุทอง ไตรรัตน์ (2565, หน้า 16 – 29) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า โลกปัจจุบันได้เปลี่ยนผ่าน

จากบริบท VUCA สู่บริบท BANI ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการเข้าใจ ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการวางแผนอย่างตายตัวไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อีกต่อไป ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาในบริบท BANI World ต้องมี 10 สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ การทำงานกับคน ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ การดูแลตนเอง การเรียนรู้และการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการวัดประเมินผลแบบองค์รวม และทักษะภาษาต่างประเทศ โดยผู้นำควรเป็น “ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” ที่พร้อมปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามสถานการณ์ สามารถจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน มีความฉลาดทางอารมณ์ และสามารถฟื้นตัวได้เร็ว รวมถึงมีทักษะการคิดเชิงระบบและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้นำในบริบท BANI World ใช้วิธีการหลากหลาย เช่น การสอนงานแบบตัวต่อตัว การฝึกอบรม การสับเปลี่ยนงาน และการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยผู้นำต้องมีแนวคิดเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง มองหาโอกาสในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และใช้กลวิธีอภิปัญญาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ฐิติกมลสิริ ลาโพธิ์ และคณะ (2567, หน้า 161 – 172) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า โลกยุค BANI World ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความสลับซับซ้อนเข้าใจยาก (Incomprehensible) ซึ่งผู้นำในยุคนี้ต้องมีโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและทักษะในการฟื้นตัว การรับมือกับความกังวลด้วยความเข้าอกเข้าใจและการมีสติ การประเมินบริบทและพร้อมปรับตัว รวมถึงการใช้ความโปร่งใสและสัญชาตญาณในการตัดสินใจ ทักษะสำคัญของผู้นำจึงประกอบด้วย ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การสร้างความเข้าใจและมีสติ การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใส การวางแผนและวิเคราะห์ และการบริหารเชิงระบบตามวงจรคุณภาพ สำหรับผู้นำทางการศึกษาไทยควรปรับตัวจากการเรียนการสอนแบบเก่าสู่การเรียนรู้แบบรายบุคคล การเรียนรู้แบบประสบการณ์ การพัฒนาทักษะของคน และการสร้างนิเวศแห่งการแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งสร้างความปลอดภัยทางกายภาพและจิตใจในสถานศึกษา ปลูกฝังทัศนคติเชิงบวก และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการปรับตัว

คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ และคณะ (2568, หน้า 1 – 16) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ว่า ผู้บริหารในยุค BANI World ต้องมีทักษะ 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ ทักษะมโนภาพและความคิดรวบยอดในการมองภาพรวมและจัดลำดับความสำคัญ ทักษะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง ทักษะยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับนวัตกรรม ทักษะปรับตัวและจัดการตนเองอย่างเท่าทันสถานการณ์ และทักษะเทคนิควิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุค BANI World ต้องมีการวางแผน วิเคราะห์ วิจัย และติดตามประเมินผล รวมถึงการสร้างความเข้าอกเข้าใจและมีสติในการรับมือและการประสานงานกับผู้ปกครอง ผู้เรียน และชุมชน โดยวิธีดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาการมองภาพรวมด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และการพัฒนาการควบคุมตนเองตามระเบียบกฎหมาย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI ต้องปรับตัวเป็น “ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” ที่พร้อมปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามสถานการณ์ สามารถจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน มีความฉลาดทางอารมณ์ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

Osbert – Pociecha (2023, หน้า 1) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า โลกปัจจุบันได้เปลี่ยนผ่านจากบริบท VUCA สู่บริบท BANI World ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการเข้าใจ ซึ่งส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุม การสั่งการ และการวางแผนระยะยาวอย่างตายตัวไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป ดังนั้น ผู้นำในยุคนี้จำเป็นต้องมี “ความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” (Consequently non – consequential leadership) ที่ประกอบด้วย ความสามารถในการไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิม ทักษะการจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน ความเป็นองค์กรที่ใช้มือทั้งสองข้างได้คล่อง ความสามารถในการเรียนรู้ ลืม และเรียนรู้ใหม่ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ รวมถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงยึดมั่นในแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิม แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการเพิ่มความเปิดกว้างของผู้บริหารต่อแนวคิดการไม่ยึดติดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Vinutha et al. (2024, หน้า 979) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการวางแผนแบบตายตัวไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อีกต่อไป จึงต้องพัฒนาเป็น “ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” ที่ประกอบด้วย 7 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิม ทักษะการจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน ความเป็นองค์กรที่บริหารงานที่ขัดแย้งกันได้พร้อมกัน ความสามารถในการเรียนรู้ลืมและเรียนรู้ใหม่ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณและความยืดหยุ่นในการฟื้นตัว นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรในบริบท BANI World ต้องมี 5 องค์ประกอบหลัก คือ การส่งเสริมการมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ การส่งเสริมความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ การสร้างวัฒนธรรมชุมชน การสร้างความสม่ำเสมอ และการเข้าใจพลวัตของทีมและความเป็นผู้นำที่ดี รวมถึงต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์และค่านิยม การเสริมพลังพนักงาน ความเป็นอยู่ที่ดีโดยรวม โอกาสในการก้าวหน้า และการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งการพัฒนาทักษะบุคลากรและการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายในโลก BANI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำในบริบท BANI World เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวจากภาวะผู้นำแบบเน้นการควบคุมและการวางแผนแบบตายตัว มาสู่การเป็น “ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” ที่สามารถรับมือกับความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการเข้าใจ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิม ทักษะการจัดการความขัดแย้งเชิงซ้อน ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการปรับตัวเพื่อนำองค์กรผ่านความไม่แน่นอนและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมาย ความสำคัญและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World ผู้วิจัยสรุปผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดของภาวะผู้นำในบริบท BANI World ดังตาราง 5

ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ BANI World

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริบท BANI World	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
BANI World หมายถึง สถานการณ์โลกปัจจุบันที่มีลักษณะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Brittle (ความเปราะบาง) คือ ระบบต่าง ๆ ที่แม้ดูแข็งแกร่งแต่อาจแตกสลายได้อย่างรวดเร็วเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า 2) Anxious (ความวิตกกังวล) คือ ความรู้สึกที่เกิดจากการมนุษย์ไม่สามารถควบคุม	BANI World มีความสำคัญต่อการปรับตัวและการอยู่รอดของมนุษย์ องค์กร และสังคมในยุคปัจจุบัน เพราะช่วยให้เข้าใจความท้าทายใหม่ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิม โดยความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนั้น ความสำคัญของบริบท BANI World จึงอยู่ที่การ	BANI World เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวจากภาวะผู้นำแบบเน้นการควบคุมและการวางแผนแบบตายตัว มาสู่การเป็น “ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นอย่างมีแบบแผน” ที่สามารถรับมือกับความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความยากต่อการเข้าใจโดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะสำคัญ	BANI World หมายถึง สภาวการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible) ซึ่งส่งผลให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจากรูปแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและการวางแผนแบบตายตัวมาสู่	1. ความสามารถในการไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง 2. ทักษะการจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อนและการบูรณาการความแตกต่าง 3. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัวจากความล้มเหลว 4. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการรับมือกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
สถานการณ์และความไม่แน่นอนของอนาคตได้ 3) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) คือ สาเหตุและผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กัน ไม่มีความเป็นสัดส่วนกัน และไม่สามารถคาดการณ์ได้ และ 4) Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) คือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้นจนมนุษย์ไม่สามารถ	ช่วยให้ผู้นำและบุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและทักษะใหม่ที่จำเป็นในการรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนสูง	ได้แก่ ความไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิม ทักษะการจัดการความขัดแย้งเชิงซ้อนความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการปรับตัวเพื่อนำองค์กรผ่านความไม่	การเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์กรผ่านความไม่แน่นอนและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ความวิตกกังวลและความไม่แน่นอน 5. ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ 6. ความสามารถในการเรียนรู้ ลืม และเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง 7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการปรับตัว 8. การมองภาพรวมเชิงระบบและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ประมวลผลได้ถูกต้องครบถ้วนโดยปรากฏการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน		แน่นอนและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐาน ผสมผสานกับความยืดหยุ่นในการปรับตัวภายใต้สภาวการณ์ที่มีความเปราะบาง ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) และความเข้าใจยาก (Incomprehensible)	9. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 5 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
			โดยผู้บริหารต้องบูรณาการองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายด้วยความยุติธรรมอย่างเท่าเทียม 2) การคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ 3) การรับฟังอย่างมีสติและให้ความไว้วางใจต่อผู้อื่น 4) การควบคุมอารมณ์ เห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น และ 5) การพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการให้บริการด้วยความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ถือว่ามีความสำคัญ และครอบคลุมทั้งด้านการบริหารตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การจัดการองค์กร และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทั้งความสามารถในการฟื้นตัวจากความล้มเหลว ความไม่ยึดติดกับเป้าหมายเดิม ทักษะการจัดการกับความขัดแย้งเชิงซ้อน ความฉลาดทางอารมณ์ การมองภาพรวมเชิงระบบ ตลอดจนความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและเสริมพลังให้กับทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแม้ในสภาวะที่เต็มไปด้วยความท้าทายและความไม่แน่นอน การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่อาจคาดเดาได้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2565, หน้า 18 – 26) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อความอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World พบว่า ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ 2) การทำงานกับคน 3) ความฉลาดทางอารมณ์ 4) ภาวะผู้นำ 5) การดูแลตนเอง 6) การเรียนรู้และการพัฒนา 7) เทคโนโลยี 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 9) การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการวัดประเมินผลแบบองค์รวมและ 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ

รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 1 – 8) ได้ศึกษาเรื่องพลิกเกมความเป็นผู้นำในยุค BANI: ทักษะและสมรรถนะสู่อนาคต พบว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความยืดหยุ่นและทักษะฟื้นตัว (Resilience and Recovery Capacity) 2) ความเข้าอกเข้าใจและคิดอย่างมีสติ (Empathy and Mindfulness) 3) การประเมินบริบทและปรับตัว (Context Assessment and Adaptability) และ 4) ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and Intuition)

ญาณิศา นวลแก้ว และปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2567, หน้า 445 – 448) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการศึกษาคาทอลิกในยุค BANI World พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience and Flexibility) 3) ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (Communication and Teamwork) 4) ความเข้าอกเข้าใจและการคิดอย่างมีสติ (Empathy and Mindfulness) และ 5) การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างนวัตกรรม (Lifelong Learning and Innovation)

จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567, หน้า 305) ได้ศึกษาภาวะผู้นำจากยุควูก้าเวิล์ดสู่ยุค BANI World พบว่าประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ 1) การแก้ปัญหาและการใช้ กลยุทธ์และมีวิสัยทัศน์ 2) การทำงานกับคนด้วยความเห็นใจและเข้าใจเห็นอกเห็นใจ 3) ความฉลาดทางอารมณ์และความแข็งแกร่งของอารมณ์ 4) มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนและกระตือรือร้น 5) การดูแลสุขภาพแบบองค์รวม 6) การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่เสมอ และปรับใช้ให้เร็ว 7) เทคโนโลยีและดิจิทัล 8) ทักษะการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 9) ศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหาให้ถูกต้อง 10) การแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์จริงและ 11) มีทักษะภาษาต่างประเทศ

ณฏฐพร สิงห์สร และคณะ (2567, หน้า 283) ได้ศึกษาพลวัตโลกยุคบานี่กับบทบาทภาวะผู้นำสตรีในบริบทสถานศึกษา: ข้อสะท้อนการบูรณาการกลยุทธ์บนฐานพุทธธรรมพบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความตระหนัก (Awareness) 2) การพัฒนาทักษะ (Skill Development) 3) การสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพ (Networking) และ 4) การฝึกภาวนา (Mindfulness Practice)

สมใจ มณีวงษ์ (2567, หน้า 29 – 36) ได้ศึกษาการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับโลกยุค BANI World พบว่าการเตรียมพร้อมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในยุค BANI ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความยืดหยุ่น (Resilience skills) 2) การจัดการความวิตกกังวล (Emotional Regulation and Stress Management) 3) การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) และ 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Thinking)

ฐิติยา จันทา และสุนทรี วรรณไพเราะ (2567, หน้า 27 – 29) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World พบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ และนพรัตน์ ชัยเรือง (2568, หน้า 4) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโกลาหล BANI World สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขา สตูล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะมโนภาพและความคิดรวบยอด 2) ทักษะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน 4) ทักษะการปรับตัวและจัดการตนเอง และ 5) ทักษะเทคนิควิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

Sidor – Rzadkowska, M. (2022, p. 375) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมในโลก BANI จากแนวคิด “ผู้นำที่ดีพอ” (Leader good enough) ของ Piotr Prokopowicz และ Sebastian Drzewiecki ซึ่งประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ 1) สร้างความสามัคคี 2) มีความเป็นตัวเอง 3) เข้าใจตัวเองเพื่อเข้าใจผู้อื่น 4) หมั่นทบทวนตัวตนและจุดยืนของตนเอง 5) พัฒนาทักษะการรับฟังและการแสดงความคิดเห็น 6) นำเสนอบริบทอย่างเหมาะสม 7) สื่อสารอย่างเรียบง่ายแต่ครบถ้วน 8) สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 9) แสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างเชิงรุก 10) ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความสามารถและประสบการณ์ 11) กระจายภาวะผู้นำไปยังผู้อื่น และ 12) สร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ

Baskoro, G. (2023, pp. 229 – 235) ได้ศึกษา VUCA สู่ BANI: ความท้าทายของสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์สำหรับการอุดมศึกษาในอินโดนีเซียพบว่าภาวะผู้นำในบริบท BANI World ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ 1) ความยืดหยุ่นทนทาน 2) ความเห็นอกเห็นใจ 3) การมีสติรู้ทัน 4) ความคิดแบบเติบโต 5) ความสามารถในการปรับตัว 6) ความกล้าหาญ 7) ความมั่นใจในการตัดสินใจ 8) ความโปร่งใส 9) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 10) การมีอุดมคติ และ 11) การจัดการที่มีประสิทธิภาพ

Podolchak, N.et al. (2023, pp. 4 – 8) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพและสมรรถนะของบุคลากรใน BANI World ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ 1) การตระหนักรู้ทางอารมณ์ 2) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 3) การควบคุมอารมณ์ผู้อื่น 4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ 5) การจูงใจตนเอง

Asirit, L. L. (2023, p.188) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว 2) ความใส่ใจ 3) การปรับตัว และ 4) ความโปร่งใส

Hanaba, S. (2023, pp. 67 – 68) ได้ศึกษาชีวิตมนุษย์ในยุค VUCA และ BANI World พบว่า ภาวะผู้นำในบริบทนี้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นตามบริบท 2) การคิดใหม่และปรับมุมมองอยู่เสมอ 3) การพัฒนาความคิด 4) การวิเคราะห์ปัญหาหลากมิติ 5) การเข้าใจและใส่ใจผู้อื่นและตนเอง 6) การรับมือความเครียดและการสร้างพลังชีวิต 7) การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และ 8) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Murgatroyd (2024, pp. 3 – 8) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ VUCA / BANI World พบว่าประกอบด้วย 12 องค์ประกอบคือ 1) การพัฒนาจิตใจของผู้นำ 2) ความเข้าใจ 3) ความเห็นอกเห็นใจ 4) ความโปร่งใสและเปิดเผย 5) การให้อำนาจและความเป็นอิสระ 6) การปรับตัวและความยืดหยุ่น 7) การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) ความกล้าหาญ 9) การคิดเชิงระบบ 10) การคิดระดับโลกและท้องถิ่น 11) ความเป็นหนึ่งเดียว และ 12) การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำ

Jedaman et al. (2025, pp. 200 – 203) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืนในยุค BANI ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการนำแบบปรับตัว 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่ส่งผลการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 การวิเคราะห์ตัวแปรการศึกษาภาวะผู้นำในบริบท BANI World

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ญาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567)	5. ณภัสพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดิยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ (2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความยืดหยุ่นและทักษะฟื้นตัว / ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว / ความยืดหยุ่น / การสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว / ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน / ความยืดหยุ่นทนทาน / การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นตามบริบท / การปรับตัวและความยืดหยุ่น / การปรับตัว		✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		9	60
2 . มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนและกระตือรือร้น / ทักษะการปรับตัวและจัดการตนเอง / ความสามารถในการปรับตัว / การปรับตัว / การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง / ความคล่องตัว / การประเมินบริบทและปรับตัว / การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง / การพัฒนาความคิด / ความสามารถแห่งการนำแบบปรับตัว		✓		✓			✓	✓		✓			✓		✓	7	46.67

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ฌาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567)	5. ณภัสพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดิยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ (2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
3. มีนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ / ทักษะการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ / การสร้างสรรค์นวัตกรรม / การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	✓			✓		✓	✓									4	26.67
4 . ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ / ทักษะมโนภาพและความคิดรวบยอด / วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน / การคิดระดับโลกและท้องถิ่น / การคิดแบบเติบโต			✓					✓		✓				✓		4	26.67
5. การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ / การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์และมีวิสัยทัศน์ / การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ / การวิเคราะห์ปัญหาหลากมิติ / การคิดเชิงระบบ / การจัดการที่มีประสิทธิภาพ / การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส / การจัดการเชิงกลยุทธเพื่อการเปลี่ยนแปลง	✓			✓		✓				✓			✓	✓	✓	7	46.67

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ญาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567)	5. ณภัสพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดีย์ยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ (2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
6. ความฉลาดทางอารมณ์ / ความฉลาดทางอารมณ์และความแข็งแกร่งของอารมณ์ / การตระหนักรู้ทางอารมณ์ / การจัดการความวิตกกังวล	✓			✓		✓					✓					4	26.67
7. ความเข้าอกเข้าใจและคิดอย่างมีสติ / ความเข้าอกเข้าใจและการคิดอย่างมีสติ/การทำงานกับคนด้วยความเห็นใจและเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ / เข้าใจตัวเองเพื่อเข้าใจผู้อื่น / การควบคุมอารมณ์ผู้อื่น / ความเห็นอกเห็นใจ / การเอาใจเขามาใส่ใจเรา / ความใส่ใจ/การเข้าใจและใส่ใจผู้อื่นและตนเอง / ความเข้าใจ / การควบคุมอารมณ์ตนเอง		✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	66.67
8. การสร้างความตระหนัก / พัฒนาทักษะการับฟังและการแสดงความคิดเห็น / การมีสติรู้ทัน / การรับมือความเครียดและการสร้างพลังชีวิต / การพัฒนาจิตใจของผู้นำ / การจูงใจตนเอง					✓				✓	✓	✓		✓	✓		6	40

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World / นักวิชาการและนักวิจัย	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ฌาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567)	5. ณภัสพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดิยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์(2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
9. การทำงานกับคน / ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม / การสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพ / การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์สร้างความสามัคคี / การใช้อำนาจและความเป็นอิสระ / ความเป็นหนึ่งเดียว / การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์	✓		✓		✓		✓		✓					✓	✓	7	46.67
10. การเรียนรู้และการพัฒนา / การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่เสมอ และปรับใช้ให้เร็ว / การพัฒนาทักษะ / การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ / การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง / การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำ / การคิดใหม่และปรับปรุงอยู่เสมอ / การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเชิงรุก / การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างนวัตกรรม	✓		✓	✓	✓		✓		✓				✓	✓		8	53.33

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย / องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ญาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567)	5. ณภัสพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดิยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ (2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
11. เทคโนโลยี / เทคโนโลยีและดิจิทัล / ทักษะเทคนิควิธีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓			✓				✓								3	20
12. ความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ / นำเสนอบริบทอย่างเหมาะสม ความโปร่งใส / ความโปร่งใสและเปิดเผย / ความโปร่งใส		✓							✓	✓		✓		✓		5	33.33
13. ภาวะผู้นำ / มีความเป็นตัวเอง / การมีอดมคติ / ความกล้าหาญ	✓								✓	✓				✓		4	26.67
14. การดูแลตนเอง / การดูแลสุขภาพแบบองค์รวม / วิสัยทัศน์ / ความมั่นใจในการตัดสินใจ / หมั่นทบทวนตนเองและจุดยืนของตนเอง	✓			✓					✓	✓						4	26.67
15. การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะและการวัดประเมินผลแบบองค์รวม	✓															1	6.67
16. ทักษะภาษาต่างประเทศ / มีทักษะภาษาต่างประเทศ / สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	✓			✓						✓						3	20

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World / นักวิชาการและนักวิจัย	1. ชูชัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2565)	2. รัตวรรณ อรัญไสว (2567)	3. ญาณิศา นวลแก้ว (2567)	4. จุฬาภรณ์ ไสตะ และคณะ (2567)	5. ณฐสุพร สิงห์สร และคณะ (2567)	6. สมใจ มณีวงษ์ (2567)	7. สุดิยา จันทา (2567)	8. คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ (2568)	9. Sidor – Rzadkowska, M. (2022)	10. Baskoro, G. (2023)	11. Podolchak, N.et al.(2023)	12. Asirit, L. L. (2023)	13. Hanaba, S. (2023)	14. Murgatroyd (2024)	15. Jedaman et al. (2025)	ความถี่	ร้อยละ
17. การฝึกภาวนา / สื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					✓				✓							2	13.33
18. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม / การกระจายภาวะผู้นำไปยังผู้อื่น									✓						✓	2	13.33
19. ศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์ปัญหา				✓												1	6.67
20. การแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์จริง				✓												1	6.67
21. การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ / วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน									✓						✓	2	13.33

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นักวิจัยหลาย ๆ ท่าน พบว่ามีภาวะผู้นำในบริบท BANI World จำนวน 21 ด้าน แต่การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขึ้นได้องค์ประกอบภาวะผู้นำในบริบท BANI World จำนวน 7 องค์ประกอบ ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของทักษะที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกที่มีค่าร้อยละ 40 ขึ้นไป (ความถี่ระดับ 6 ขึ้นไป) ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในแต่ละด้านผู้วิจัยได้จัดกลุ่มลักษณะของตัวแปรที่มีความหมายคล้ายกัน กำหนดเป็นชื่อตัวแปรดังตาราง 7

ตาราง 7 การกำหนดชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในบริบท BANI World

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในบริบท BANI World	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
1. ความเข้าอกเข้าใจและคิดอย่างมีสติ / ความเข้าอกเข้าใจและการคิดอย่างมีสติ / การทำงานกับคนด้วยความเห็นใจและเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ / เข้าใจตัวเองเพื่อเข้าใจผู้อื่น / การควบคุมอารมณ์ผู้อื่น / ความเห็นอกเห็นใจ / การเอาใจเขามาใส่ใจเรา / ความใส่ใจ / การเข้าใจและใส่ใจผู้อื่นและตนเอง / ความเข้าใจ / การควบคุมอารมณ์ตนเอง	1. การควบคุมอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ	10	66.67
2. ความยืดหยุ่นและทักษะฟื้นตัว / ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว / ความยืดหยุ่น / การสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัว / ทักษะความยืดหยุ่นในการทำงาน / ความยืดหยุ่นทนทาน / การตัดสินใจแบบยืดหยุ่นตามบริบท / การปรับตัวและความยืดหยุ่น / การปรับตัว	2. ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	9	60

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในบริบท BANI World	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
3. การเรียนรู้และการพัฒนา / การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่เสมอ และปรับใช้ให้เร็ว / การพัฒนาทักษะ / การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ / การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง / การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำ / การคิดใหม่และปรับปรุงอยู่เสมอ / การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างเชิงรุก / การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างนวัตกรรม	3. การพัฒนาตนเองและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ	8	53.33
4. มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนและกระตือรือร้น / ทักษะการปรับตัวและจัดการตนเอง / ความสามารถในการปรับตัว / การปรับตัว / การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง / ความคล่องตัว / การประเมินบริบทและปรับตัว / การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง / การพัฒนาความคิด / ความสามารถแห่งการนำแบบปรับตัว	4. การปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	7	46.67
5. การทำงานกับคน / ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม / การสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพ / การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ / สร้างความสามัคคี / การใช้อำนาจและความเป็นอิสระ / ความเป็นหนึ่งเดียว / การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์	5. การสื่อสารทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	7	46.67

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำในบริบท BANI World	ชื่อองค์ประกอบใหม่	ความถี่	ร้อยละ
6. การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ / การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์และมีวิสัยทัศน์ / การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ / การวิเคราะห์ปัญหาหลากมิติ / การคิดเชิงระบบ / การจัดการที่มีประสิทธิภาพ / การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส / การจัดการเชิงกลยุทธเพื่อการเปลี่ยนแปลง	6. การคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	7	46.67
7. การสร้างความตระหนัก / พัฒนาทักษะการรับฟังและการแสดงความคิดเห็น / การมีสติรู้ทัน / การรับมือความเครียดและการสร้างพลังชีวิต / การพัฒนาจิตใจของผู้นำ / การจูงใจตนเอง	7. การมีสติ รับฟังอย่างรู้เท่าทัน	6	40

การกำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่ทั้ง 7 ด้านนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาจัดกลุ่มตามลักษณะของตัวแปรที่มีความหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถอธิบายแนวคิดหลักได้อย่างครอบคลุมและชัดเจน โดยอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การควบคุมอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ มีความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 66.67

องค์ประกอบที่ 2 ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 60

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเองและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ มีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 53.33

องค์ประกอบที่ 4 การปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 46.67

องค์ประกอบที่ 5 การสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 46.67

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบที่ 6 การคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 46.67

องค์ประกอบที่ 7 การมีสติ รับฟังอย่างรู้เท่าทัน มีความถี่ 6 ร้อยละ 40

โดยสรุปองค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในบริบท BANI World ทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ อีกทั้งยังครอบคลุมมิติสำคัญของภาวะผู้นำในบริบท BANI World ทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (character) การปฏิบัติตน (conduct) และกระบวนการบริหาร (process) ซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาเครื่องมือวัดและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ที่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำในบริบท BANI World	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World
ความยุติธรรม และความเท่าเทียม	การสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย
ความซื่อสัตย์		
ความรับผิดชอบ	การคิดและการใช้กลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา	ความรับผิดชอบในการคิด และการใช้กลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา
ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์	การมีสติ รับฟังอย่างรู้เท่าทัน	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟัง อย่างมีสติและรู้เท่าทัน
การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น	การควบคุมอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจ	การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
การให้บริการ และเอาใจใส่ผู้อื่น	การปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
	ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	
	พัฒนาตนเองและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ	

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาสังเคราะห์และจัดกลุ่มในแต่ละองค์ประกอบจากเอกสารแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

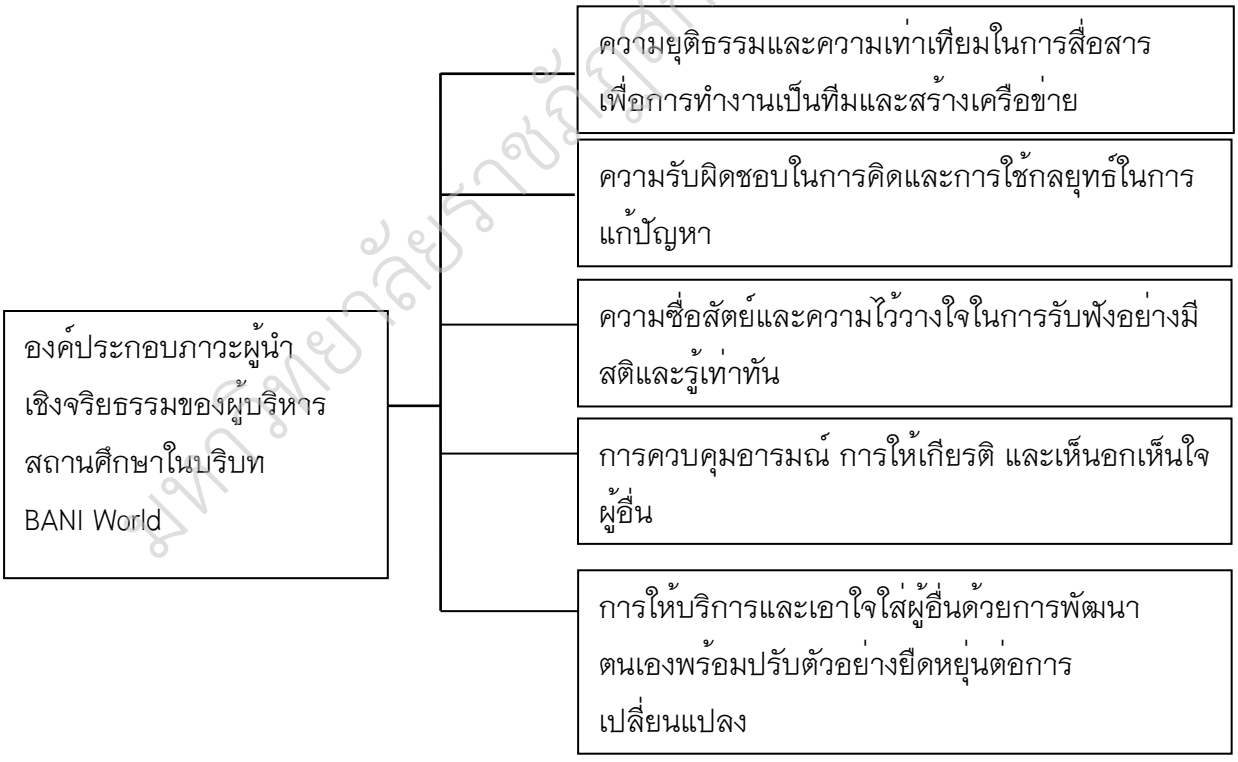
องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติ และรู้เท่าทัน

องค์ประกอบที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และการเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากกรอบแนวคิดขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายด้วยความยุติธรรมอย่างเท่าเทียม ดังนี้

1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

1.1 ความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2561, หน้า 63 – 69) อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ผู้นำใช้บารมีชักจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่การบีบบังคับหรือกดขี่ โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาแสดงข้อคิดอย่างชัดเจน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น รู้และยอมรับเมื่อเห็นว่าถูกต้องและมีเหตุผล ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลในการตัดสินใจ รวมถึงการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคล เพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม ตลอดจนการสร้างความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 1 – 10) ได้สรุปว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง แนวทางการบริหารที่ใช้การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรมเชิงบวกบนพื้นฐานหลักธรรมคำสอน โดยเน้นทักษะการสร้างทีมงาน ความร่วมมือ และการสื่อสารตามหลักพรหมวิหาร 4 รวมถึงการใช้เครือข่ายสังคมและเทคโนโลยี ICT ในการบริหารงาน การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกันและการส่งเสริมกิจกรรมที่มุ่งเน้นคุณธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิภาดา สายสรรพมงคล ชวนคิด มะเสนะ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2685) ได้อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่าเป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักการ 3 ประการ คือ หลักการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำ หลักการมีส่วนร่วมและ

หลักการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

วุฒิเกียรติ เชาว์ชอบ, นันท์นภัส นิยมทรัพย์ และนภาเดช บุญเชิดชู (2567, หน้า 674 – 675) อธิบายว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม โดยใช้การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มีความโปร่งใสในการมอบหมายงานตามความสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันและการกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐณิชา เทศบุตร และคณะ (2568, หน้า 20) อธิบายว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการมีความยุติธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยใช้แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเองตามหลักธรรมาภิบาล และการประยุกต์ใช้หลักธรรม รวมถึงการส่งเสริมความหลากหลายผ่านการสร้างเครือข่าย การประสานความร่วมมือ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความเท่าเทียม

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218) อธิบาย ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ว่าหมายถึง แนวทางการบริหารจัดการที่ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใส ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยมีการสื่อสารที่เปิดเผย ยุติธรรม และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียม รวมถึงให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นธรรม

Marcano (2019, pp. 14 – 15) อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย

ว่าเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม การรับรู้ความยุติธรรม และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิธีการที่ตัวแปรเหล่านี้โต้ตอบกันในระดับทีม ซึ่งความยุติธรรมในทีมมีความแตกต่างกันจากการรับรู้ความยุติธรรมในระดับบุคคล

Davis (2023, pp. 2 – 3) ได้อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่าเป็นองค์ประกอบของความยุติธรรมในองค์กรที่ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) ความยุติธรรมด้านการจัดสรร (distributive justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (interactional justice) ซึ่งมุ่งเน้นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้นำและการสร้างความไว้วางใจในการตัดสินใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผ่านกระบวนการที่โปร่งใส การสื่อสารอย่างเปิดเผย การจัดสรรผลลัพธ์อย่างเป็นธรรม การปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม และการเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม

Colquitt et al. (2002, as cited in Iqbal, 2022, p. 11) สรุปว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง การที่สมาชิกทีมมีการรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมภายในทีม ซึ่งครอบคลุมทั้งความยุติธรรมด้านกระบวนการด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทน การทำงานเป็นทีมสร้างโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศความยุติธรรมภายในทีม

สรุปได้ว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง แนวทางการบริหารที่ผู้นำองค์กรการศึกษาใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ไม่ใช้อคติส่วนตัว พร้อมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมผ่านการกระจายอำนาจตามศักยภาพบุคคล บนฐานความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ร่วมและกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง เพื่อระดมพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2560, หน้า 63) ได้กอธิบายว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่การบีบบังคับ กดขี่ แต่เป็นการใช้บารมีพูดชักจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 1 – 4) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ โดยเฉพาะในองค์กรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างบุคลากร การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิภาดา สายสรรพมงคล, ชวนคิด มะเสนะ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2686) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่าในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศต้องหันมาร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก โดยเฉพาะในเรื่องของการศึกษาที่จะต้องพัฒนาให้มีคุณภาพทัดเทียมสากล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สมบูรณ์ เตียนขุนทด, สมใจ เดชบำรุง และสมบัติ เดชบำรุง (2566, หน้า 1173 – 1174) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นคุณลักษณะสำคัญของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความยุติธรรม ยึดความถูกต้องเป็นแนวทางการทำงาน ให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียม ทำงานด้วยหลักประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีการแบ่งฝ่ายงานและหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน มอบหมายภาระงานตรงกับความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์หรือกิจกรรมที่ดีร่วมกับชุมชน โดยให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218 – 219) อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ในการบริหารสถานศึกษาว่า ความยุติธรรมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารที่เปิดเผยและยุติธรรมช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

Aslanargun (2015, pp. 24 – 26) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นความคาดหวังสำคัญของครูต่อผู้บริหารสถานศึกษา โดยครูต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติและอคติส่วนตัว ใช้การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำปรึกษาและเคารพความคิดเห็นของครู สร้างบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมและส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพและส่งผลต่อประสิทธิภาพการศึกษาโดยรวม

Hodgson and McConnell (2019, pp. 45 – 46) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า เป็นหลักการพื้นฐานของ networked learning ที่เน้นการแบ่งปันความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้ระหว่างผู้มีส่วนร่วมทุกคนในเครือข่าย โดยตระหนักถึงมิติทางอำนาจ อายุ เพศ อัตลักษณ์ บรรทัดฐานทางสังคมวัฒนธรรม ภาษา

และวาทกรรมที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการและประสบการณ์ในการรับและแบ่งปันความรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ต้องใช้เวลาและความอดทนเพื่อพัฒนาความไว้วางใจซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสัมพันธ์ในเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาและปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เพียงสนับสนุนการสร้างความรู้ อัตลักษณ์ และการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ยังเปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์และสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ที่ยอมรับความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง

Davis (2023, pp. 5 – 7) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ว่า มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของความยุติธรรมสามารถช่วยเพิ่มพฤติกรรมความร่วมมือและความมุ่งมั่นผูกพันของครู ซึ่งความยุติธรรมในองค์กรจะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พึงพอใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

Ampler and Guhao Jr (2024, pp. 28 – 32) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญของ teamwork skills ที่ประกอบด้วยค่านิยมส่วนบุคคลและจริยธรรม การสื่อสารและจิตวิญญาณของทีม รวมถึงความผูกพันและความไว้วางใจในทีม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเสริมพลังครู โดยการศึกษาพบว่าเมื่อผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความไว้วางใจ และเสริมพลังครูให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยเน้นการใช้ภาวะผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจบีบบังคับแต่สร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม การมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ปัจจัยเหล่านี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง เพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2561, หน้า 63 – 68) ได้อธิบายถึงแนวคิดความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาแสดงข้อคิดอย่างชัดเจน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับเมื่อเห็นว่าถูกต้องและมีเหตุผล โดยไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำควรสร้างความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคล เพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม รวมถึงการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้สะท้อนถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรม เท่าเทียม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 2 – 10) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายโดย ที่เน้นการสื่อสารสองทางที่มุ่งพฤติกรรมเชิงบวก การเอื้ออาทร การให้เกียรติ ให้กำลังใจ และให้อภัย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเครือข่ายสังคม (Social Network) และ ICT มาสนับสนุนการบริหารงาน การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการพัฒนาที่มุ่งเน้นคุณธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิภาดา สายสรรพมงคล ชวนคิด มะเสนะ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2685) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำเครือข่ายต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และเครือข่ายต้องมีกระบวนการทำงานเป็นทีมโดยมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218 – 219) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ความยุติธรรมเป็นพื้นฐานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสาร

ที่เปิดเผยและยุติธรรมมีบทบาทสำคัญในการลดความขัดแย้งภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก และนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างยั่งยืน

Syakur, Susilo, Wike, and Ahmadi (2020, pp. 1325 – 1327) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า การสื่อสารที่ยั่งยืนและวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กร โดยการสื่อสารในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลการดำเนินงาน ทำหน้าที่ควบคุม สร้างแรงจูงใจ เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึก และให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน ลดความเครียด และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่เปิดเผยและยุติธรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

Davis (2023, pp. 4 – 5) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความเท่าเทียมในตารางเวลา การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร และการขยายโอกาสในการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนและความมุ่งมั่น โดยเน้นว่าการดำเนินการตามการตัดสินใจและวิธีที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานมีผลอย่างมากต่อการรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งทั้งความยุติธรรมในองค์กรและความยุติธรรมโดยรวมจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทของความยุติธรรมในการส่งเสริมความไว้วางใจ

Annet (2025, pp. 61 – 62) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า การสร้างเครือข่ายเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงอคติทางเพศสภาพและวัฒนธรรมที่ยังคงมีอยู่ในเครือข่ายวิชาชีพ ผู้นำต้องสร้าง

โอกาสในการทำงานร่วมกัน พัฒนาวิชาชีพ และปรับปรุงระบบอย่างเป็นธรรม การสร้างเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นจากสมาชิก ซึ่งส่งเสริมการสื่อสาร ความร่วมมือ และความเข้าใจร่วมกันในการสร้างศักยภาพ เมื่อสมาชิกร่วมพัฒนาทรัพยากรร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในท้องถิ่นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา

Schildkamp, Poortman, Ebbeler, and Pieters (2019, pp. 285–293) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้นำสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ข้อมูลอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม โดยเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาไม่ใช่เพื่อการตำหนิหรือสร้างความอับอาย ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและบรรทัดฐานที่ชัดเจนสำหรับการใช้ข้อมูล ให้การสนับสนุนรายบุคคลทั้งด้านอารมณ์และการอำนวยความสะดวก กระตุ้นทางปัญญาผ่านการแบ่งปันความรู้และการกระจายภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการอภิปรายข้อมูลโดยเน้นความร่วมมือและความไว้วางใจ รวมถึงใช้เครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาและสร้างความมุ่งมั่นต่อการใช้ข้อมูล ปัจจัยทั้งหมดนี้ต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างแนวปฏิบัติการใช้ข้อมูลที่ยั่งยืนและส่งเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับอย่างแท้จริง

Wullschleger, Vörös, Rechsteiner, Rickenbacher, and Maag Merki (2023, pp. 2 – 4) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า การทำงานร่วมกันของครูเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับกระบวนการปรับปรุงที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน โดยต้องอาศัยการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันผ่านการหารือและเจรจาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันในการเรียนการสอน การทำงานร่วมกันมีหน้าที่สร้างศักยภาพส่วนบุคคล ระหว่างบุคคลและองค์กร ซึ่งควรนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการสอนและผลการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น การวิจัยพบว่าเครือข่ายความร่วมมือในสามด้านหลัก ได้แก่ การปรับปรุงการสอน การปรับปรุงทีม และการปรับปรุงองค์กร มีความเชื่อมโยงกันแต่ไม่ซ้ำกันโดยสมบูรณ์ ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในทุกเครือข่าย และผู้นำมีบทบาทสำคัญโดยเฉพาะในเครือข่ายการปรับปรุงองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันต้องพิจารณาจากมุมมองที่หลากหลายเพื่อให้เข้าใจกระบวนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม

สรุปได้ว่าแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดกว้างและให้เกียรติกัน การกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจที่ปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงศักยภาพอย่างเท่าเทียม รวมถึงการใช้เครือข่ายเป็นกลไกในการแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้อย่างทั่วถึง โดยมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิด เกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย ผู้วิจัยได้สร้างตารางนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของ ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง แนวทางการบริหารที่ผู้นำองค์กรการศึกษาใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกคนมี	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยเน้นการใช้ภาวะผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจบีบบังคับแต่สร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญคือ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดกว้างและให้เกียรติกัน การกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจที่ปราศจากอคติ และการเลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดง	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผ่านการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การกระจายอำนาจตามศักยภาพ การให้เกียรติความคิดเห็นที่หลากหลาย การจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1. การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน 2. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ 3. การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 9 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ส่วนร่วมตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ไม่ใช้อคติส่วนตัว พร้อมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมผ่านการกระจายอำนาจตามศักยภาพบุคคล บนฐานความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ร่วมและ	การมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ปัจจัยเหล่านี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง เพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร	ศักยภาพอย่างเท่าเทียม รวมถึงการใช้เครือข่ายเป็นกลไกในการแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้อย่างทั่วถึง โดยมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศไว้วางใจ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลโปร่งใส การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการติดตามประเมินผลที่เที่ยงธรรม ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างแรงบันดาลใจแทนการใช้อำนาจบีบบังคับ	หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ 4. การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา 5.การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล 6. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล 7. การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรม

ตาราง 9 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
กระจายโอกาสอย่างทั่วถึง เพื่อระดมพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ				การทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน 8. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้ 9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน 10. การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม 11. การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม 12. การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

2.1 ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ลภัสรดา ผลประทุม (2562, หน้า 84 – 88) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลเพื่อวางเป้าหมายอนาคตของโรงเรียน รวมถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบในการวิเคราะห์สภาพปัญหา พัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

มนวิภา พวงลำเจียก และคณะ (2562, หน้า 2996 – 2999) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์ทางความคิดเพื่อสร้างกระบวนการหาทางเลือกที่หลากหลาย โดยอาศัยการคิดแบบโยนิโสมนสิการซึ่งเป็นการคิดที่ใช้สติสัมปชัญญะร่วมกับปัญญาในกระบวนการคิด ทำให้สามารถวิเคราะห์เหตุผล แยกแยะดีชั่ว คุณโทษ ประโยชน์และไม่ใช่ประโยชน์ตามความเป็นจริงก่อนเลือกทางแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายชัดเจน วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ (2564, หน้า 14) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และการมีความคิดความเข้าใจระดับสูง ซึ่งแสดงออกถึงความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต รวมถึงการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน

จุฑาทิพ พรหมณะ และคณะ (2567, หน้า 19) ให้ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้นทางปัญญา การปรับตัว และมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ศศิธร พิมพ์แก้ว และ ดร.กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565, หน้า 1262 – 1263) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารที่เป็นนักคิดหรือนักวิเคราะห์ สามารถคิดสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้ มีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยง มองถึงองค์รวมของปัญหาทั้งหมด รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ และนำกลยุทธ์หรือแผนการพัฒนามาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยสร้างกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และมีการควบคุมปรับปรุงแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

สิณีณาฏ อารีย์ และวุฒิชัย เนียมเทศ (2566, หน้า 86 – 87) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4 ด้าน ได้แก่ จินตนาการเชิงสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ กรอบความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์และใช้กลยุทธ์แก้ปัญหาอย่างมีระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Adzeh, K. J. (2017, pp. 1 – 15) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่า หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่ผู้นำต้องรับผิดชอบในการคาดการณ์ภัยคุกคาม ระบุโอกาส พิจารณาทางเลือก และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อสร้างคุณค่าทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการใช้ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำทางองค์กรในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบในการคาดการณ์ ท้าทาย ตีความ ตัดสินใจ ปรับแนวทาง และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น

Abu Mostafa, Y. A. และคณะ (2021, pp. 36 – 48) ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าความ

รับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หมายถึง การที่ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการบูรณาการระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์ และการสร้างนวัตกรรม โดยต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนากิจกรรมองค์กรและใช้ศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พัฒนาทุนทางปัญญา รักษาจริยธรรมในวัฒนธรรมองค์กร และดำเนินกลยุทธ์การบริหารอย่างมีประสิทธิผล

Temisanren และ Adeleke (2024, หน้า 150 – 151) ให้ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการแก้ปัญหาองค์กรผ่านวิธีการ 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และการแก้ปัญหาแบบบูรณาการที่หลากหลายผสมผสานการวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมพัฒนาแนวทางแก้ไข อันจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลของสถานศึกษา

สรุปได้ว่าความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถและหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กระบวนการคิดขั้นสูงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ คาดการณ์อนาคต และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาองค์กร โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์อย่างบูรณาการ การสร้างทางเลือกที่หลากหลาย การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และการปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างยืดหยุ่น โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2 ความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

มนวิภา พวงลำเจียก และคณะ (2562, หน้า 2991) ได้อธิบายความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ของสังคม โดยต้องพัฒนาให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบตามเหตุและผล มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน และเลือกวิธีแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมผ่านการคิดอย่างมีสติและรอบคอบ ซึ่งเป็นการคิดที่ใช้ปัญญาระดับสูงในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลภัสรดา ผลประทุม (2562, หน้า 88 – 89) ได้อธิบายความสำคัญความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่า เป็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน ดังนั้นการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ (2564, หน้า 14) ได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการปฏิรูปการศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการแข่งขันสูง

ศศิธร พิมพ์แก้ว และ กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565, หน้า 1258 – 1259) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์ระยะยาวได้แม่นยำ กำหนดกรอบและกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และรองรับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปอย่างเป็นระบบและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิชญาภา แผลงศร และสรรฤดี ดีปู่ (2567, หน้า 319 – 320) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยผู้บริหารต้องมี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางองค์กร มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์อนาคตขององค์กรได้อย่างแม่นยำ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบในการใช้จินตนาการเพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ให้แก่องค์กร ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

จุฑาทิพ พรหมณะ และคณะ (2567, หน้า 19) ได้อธิบายความสำคัญความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าเป็นการกระตุ้นทางปัญญาและการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นเป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษายังอยู่ในระดับน้อย

วิมลรัตน์ ศรีวะรมย์ และคณะ (2567, หน้า 227) ได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถพัฒนากระบวนการบริหารจัดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

มิตร ชื่นสิน และจิติมา วรรณศรี (2567, หน้า 28 – 29) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางองค์กรและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบท ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ รับผิดชอบในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก มอบหมายงานตามความสามารถและวางแผนประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งความรับผิดชอบในกระบวนการคิดและการใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิผล

รุ่งทิวา วิริยะ และคณะ (2568, หน้า 223 – 224) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษามีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและควบคุมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ รวมถึงรับผิดชอบในการกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งความรับผิดชอบในกระบวนการคิดและการใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผลและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

Deeboonmee และ Ariratana (2014, หน้า 982 – 983) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบันที่จะนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและนำไปสู่การปฏิบัติจริง ต้องรับผิดชอบในการเปลี่ยนวิธีคิดและยอมรับรูปแบบการบริหารใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกด้านของสถาบันการศึกษา และรับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Phimkoh, Tesaputa & Somprach (2015, pp. 79 – 81) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยความสามารถของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่แสดงออกผ่านการคิดอย่างมีจินตนาการและการพิจารณาอย่างรอบคอบในการเผชิญสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ รวมถึงความรับผิดชอบในการนำทีมงานให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์

ซึ่งความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Singphen และคณะ (2019, หน้า 20 – 21) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ขององค์การยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าและใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งความรับผิดชอบในกระบวนการคิดและการใช้กลยุทธ์เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Temisanren & Adeleke (2024, pp. 150 – 151) ได้อธิบายความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า การบริหารโดยพื้นฐานคือกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการใช้แนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความท้าทายทั้งที่ง่ายและซับซ้อน ความรับผิดชอบนี้ครอบคลุมการใช้กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองด้านการคิดและการแก้ปัญหา ซึ่งความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการกับความท้าทายด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบบริบทนี้จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ คาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งความรับผิดชอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนา

คุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 แนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

สุนทรีพร อำพลพร (2561, หน้า 564 – 565) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านแนวคิดความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient) ที่พัฒนาผู้นำให้มีความรับผิดชอบในการเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความเชื่อถือศรัทธาจากทีมงาน โดยผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการพัฒนาบุคลิกภาพด้านการบริหารที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีกลยุทธ์ในการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ และการมีความกล้าหาญและความมั่นใจในการตัดสินใจ ทั้งนี้ ความรับผิดชอบที่สำคัญคือการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและการใช้กลยุทธ์ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำต้องมีความรับผิดชอบทั้งในกระบวนการคิด การเลือกใช้กลยุทธ์ และการรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินการแก้ปัญหา

มนวิภา พวงลำเจียก และคณะ (2562, หน้า 2996 – 2999) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นการแสดงออกถึงกลยุทธ์ทางความคิดในการสร้างกระบวนการหาทางเลือกที่หลากหลาย มีแบบอย่างในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดซับซ้อนก่อนนำไปสู่การตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการคิดอย่างมีสติและรอบคอบซึ่งอาศัยปัญญาระดับสูง ใช้สติสัมปชัญญะร่วมกับปัญญาในกระบวนการคิด ทำให้กระบวนการคิดไม่ตกอยู่ใต้อำนาจของอารมณ์ความรู้สึก หรือความต้องการ แต่สามารถวิเคราะห์เหตุผล แยกแยะคุณโทษ และประโยชน์ตามความเป็นจริงก่อนเลือกทางแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ความยืดหยุ่น จินตนาการ ความสามารถทางสติปัญญา การแก้ปัญหาสร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์

ลภัสรดา ผลประทุม (2562, หน้า 84) ได้อธิบายแนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์และการมีวิสัยทัศน์ในการวางเป้าหมายเพื่ออนาคตของโรงเรียน โดยผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์บริบท ประเมินทางเลือก ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

ซึ่งทักษะเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาองค์กรการศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร และคณะ (2564, หน้า 14 – 15) ได้อธิบายแนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง และวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารในการใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์และการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน

ศศิธร พิมพ์แก้ว และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2565, หน้า 1260 – 1263) ได้อธิบายแนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องรอบรู้สถานการณ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร พัฒนากระบวนการคิดแบบวิเคราะห์และสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ สามารถจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยงและนำกลยุทธ์มาปรับใช้ได้จริง โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

เอกราช โฆษิตพิมานเวช และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2566, หน้า 1) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาไว้ว่า การบริหารไปสู่แนวทางใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบใน 3 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ความรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเชิงระบบที่คำนึงถึงผลกระทบในภาพรวม ทั้งนี้ สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบทั้งในกระบวนการคิด การใช้กลยุทธ์ และการรับผิดต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร

จุฑาทิพ พรหมณะ และคณะ (2567, หน้า 19) ได้อธิบายแนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าคือการกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และการมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการตามสถานการณ์

สรวิชญ์ ว่องสหตกุลชัย และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2567, หน้า 579 – 580) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การคิดในระดับสูง การคิดเชิงปฏิวัติ และการคาดหวังและสร้างอนาคต โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการบูรณาการการคิดเชิงวิเคราะห์กับการปฏิบัติจริง นำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความรับผิดชอบที่สำคัญคือการสร้างระบบการตรวจสอบและรายงานผลที่โปร่งใส ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและผลลัพธ์ขององค์กร รวมถึงความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาการบริหารอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน แสดงให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

พัฒนสิทธิ์ โสภารัตน์ และกิจพิณิฐ อุสาโห (2567, หน้า 315 – 316) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่าเป็นสมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการคิดวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบท รวมถึงความรับผิดชอบในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เช่น การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ผ่านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

กัญญณัช เพชรรัตน์ และคณะ (2567, หน้า 1509 – 1510) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านกรอบแนวคิด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาและพัฒนา 3) ความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม 4) ความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความรับผิดชอบในการควบคุมกลยุทธ์ผ่านการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด และ 6) ความรับผิดชอบในการประเมินผล

กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านนี้สะท้อนให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การดำเนินการ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุง แสดงถึงความรับผิดชอบแบบองค์รวมที่ผู้บริหารต้องมีในทุกกระบวนการของการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์

Gold, et. al. (2014, หน้า 564) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนหมายถึงการวางแผนและสร้างงานเป็นกระบวนการ เพื่อให้ผู้นำดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารแนวใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความสามารถในการทำใจปล่อยวาง การสร้างเสริมศักยภาพการมีส่วนร่วม และการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

Burke and Collins (2005, หน้า 564) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาผ่านแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำผ่านชุดกิจกรรมและการฝึกฝนเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติจริง โดยเน้นการพัฒนาความรับผิดชอบใน 3 มิติหลัก คือ ความรับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงผลกระทบรอบด้าน และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อให้ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Brent Davise (2007, หน้า 568 – 569) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม (Processes) มากกว่าการยึดติดกับแผน (Plans) โดยผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในการสร้างกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน ผู้นำต้องรับผิดชอบในการสร้างความเข้าใจและความโปร่งใสในองค์กร รวมถึงความรับผิดชอบในการชี้ให้เห็นความท้าทายและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา ทั้งนี้ ความรับผิดชอบที่สำคัญคือการใช้เทคนิคการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น

การพูดคุย การปรึกษาหารือ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์ไม่ได้อยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร

Hairuddin bin Mohd Ali & Aniyath Ali (2015, p. 219) ได้อธิบายแนวคิดความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์ผ่านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2 มิติ คือ ความสามารถขององค์การ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ การปรับเข้ากับกลยุทธ์ การแทรกแซงเชิงกลยุทธ์ และความสามารถเชิงกลยุทธ์ ร่วมกับคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ ความไม่พอใจในสถานะเดิม ความสามารถในการดูดซับความรู้ ความสามารถในการปรับตัว และปัญญา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์ต้องผสมผสานทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคลเพื่อการแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์อย่างมีสติและรอบคอบ ตัดสินใจด้วยเหตุผลและข้อมูลที่เป็นจริง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้รอบด้าน ประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร และคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ ผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแก้ปัญหา นำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง ติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและกล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ โดยความรับผิดชอบนี้ไม่ใช่ของผู้บริหารคนเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีระบบ

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถและหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กระบวนการคิดขั้นสูงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ คาดการณ์อนาคต และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาองค์กร โดยผู้บริหารต้องแสดงความรับผิดชอบผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่	สรุปได้ว่าความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบบริบทนี้จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบคอบ	ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์อย่างมีสติและรอบคอบ ตัดสินใจด้วยเหตุผลและข้อมูลที่เป็นจริง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้รอบด้าน ประเมินจุดแข็ง	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งหลากหลาย การประเมินทางเลือกอย่างครอบคลุม การกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนพร้อมแผนปฏิบัติ การสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลอย่าง	1. การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้ 2. การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม 3. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง 4. การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการใช้การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์อย่างบูรณาการ การสร้างทางเลือกที่หลากหลาย การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และการปรับเปลี่ยนวิธีการได้อย่างยืดหยุ่น โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม	คาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งความรับผิดชอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา	จุดอ่อนขององค์กร และคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ ผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแก้ปัญหา นำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง ติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและกล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ โดยความรับผิดชอบนี้ไม่ใช่ของผู้บริหารคนเดียวแต่เป็น	สม่ำเสมอ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว การรายงานผลอย่างโปร่งใส การยอมรับและรับผิดชอบผลกระทบ การสรุปบทเรียน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้ม โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผล และการเรียนรู้จากประสบการณ์	ส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้ 5. การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 6. การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ 7. การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 10 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา	ชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีระบบ		8. การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด 9. การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ 10. การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร 11. การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 12. การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

3.1 ความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

นิพนธ์ ภู่พลับ (2564, หน้า 368 – 369) ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยความจริงใจและซื่อตรง มีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าผู้อื่น สร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น โดยให้ความไว้วางใจว่าข้อมูลที่รับฟังจะถูกนำไปใช้อย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ การมีสติในที่นี้หมายถึงสถานะทางจิตที่ตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะโดยไม่มีการตัดสิน รับรู้ความรู้สึก ความคิด และสิ่งแวดล้อมอย่างเปิดกว้าง ซึ่งความซื่อสัตย์และความไว้วางใจนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การรับฟังมีประสิทธิภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

มาลัยรัตน์ เพ็งประสิทธิพงศ์ และวสันต์ชัย กากแก้ว (2566, หน้า 1050) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ยึดมั่นในความซื่อตรงและความโปร่งใสในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างมีสติสัมปชัญญะ สร้างความไว้วางใจด้วยการปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมา รักษาคำพูด และแสดงความจริงใจในการนำข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ต่อกัน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์โดยไม่ละทิ้งหลักความถูกต้อง

กมลชนก บูรณะ และคณะ (2566, หน้า 33) ได้อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นการให้ความเคารพและให้บริการผู้อื่นอย่างมีสติสัมปชัญญะ ใช้คุณธรรมจริยธรรมเป็นแนวทางในการสร้างความไว้วางใจจากบุคลากร รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจโปร่งใส และรักษาคำพูดที่ให้ไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งการแสดงความซื่อตรงอย่างสม่ำเสมอนี้จะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่ยั่งยืนในองค์กร

พระมหาวิเชษฐ์ สุวฑฺฒโน (2567, หน้า 393 – 394) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่าหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในความซื่อตรงและจริงใจต่อผู้ตาม โดยให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรอย่างตั้งใจด้วยความซื่อสัตย์ ไม่เสแสร้งหรือแกล้งทำ พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจในศักยภาพของบุคลากรอย่างจริงใจ ปฏิบัติตนอย่างโปร่งใสและรักษาคำพูดผ่านการให้บริการและช่วยพัฒนาบุคลากรด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งผู้บริหารต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ อันจะสร้างความไว้วางใจที่ยั่งยืนและส่งผลให้บุคลากรพัฒนาเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและประสิทธิภาพต่อไป

สิทธิพงศ์ สมเดช และคณะ (2567, หน้า 598) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิบัติการของผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้งบนพื้นฐานของความซื่อตรงและความจริงใจ เพื่อเข้าใจสาระสำคัญที่ถูกสื่อสารอย่างแท้จริงแทนการปฏิกิริยาตอบโต้หรือแสดงจุดยืนส่วนตัว โดยมีรากฐานบนความซื่อสัตย์ ความอดทน และความไว้วางใจ ผู้นำต้องรับฟังด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีวาระซ่อนเร้น และรักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้ปัญญาที่ปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายตามธรรมชาติโดยไม่บิดเบือนหรือใช้อำนาจครอบงำ แสดงให้เห็นว่าความซื่อสัตย์เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจผ่านการรับฟังอย่างมีสติ

Wells, C. M. (2015, p. 3) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำการศึกษาในการปฏิบัติการฟังด้วยความซื่อตรงและจริงใจเพื่อรับฟังสิ่งที่ถูกสื่อสารอย่างแท้จริง โดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบแสดงจุดยืนของตน การฟังด้วยความซื่อสัตย์นี้ต้องอาศัยความอดทนและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นการใช้ปัญญาที่ปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายตามธรรมชาติโดยไม่พยายามบิดเบือน ครอบงำ หรือควบคุม ผู้นำต้องมีความจริงใจในการรับฟังโดยไม่มีเจตนาแอบแฝง พร้อมรักษาความลับและใช้ข้อมูลที่ได้รับอย่างมีความรับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่าความซื่อสัตย์และความไว้วางใจเป็นคุณลักษณะที่ไม่อาจแยกออกจากกันในการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

Bartz & Karnes (2018, p. 2) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง กระบวนการสื่อสารแบบสองทิศทางหรือหลายฝ่ายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องอาศัยความซื่อตรงและความจริงใจเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย การรับฟังอย่างกระตือรือร้นด้วยความบริสุทธิ์ใจ การให้การสนับสนุนและกำลังใจอย่างจริงใจ การกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจนโปร่งใส การอธิบายเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ และการให้คำปรึกษาด้วยความปรารถนาดีอย่างแท้จริง ทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสนับสนุนที่มีประสิทธิผลและการบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019, pp. 2 – 4) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการแสดงออกถึงความซื่อตรงและจริงใจในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของผู้ตาม โดยไม่มีอคติหรือการตัดสินล่วงหน้า การมีสติ (mindfulness) คือ สถานะทางจิตที่ตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะอย่างซื่อสัตย์ต่อความเป็นจริง รับรู้ความรู้สึก ความคิด และสิ่งแวดล้อมตามที่เป็นอยู่ โดยไม่บิดเบือนหรือปิดบัง ผู้นำต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส พร้อมทั้งมีความเต็มใจอย่างจริงใจที่จะเปิดใจและให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้อื่น ซึ่งความซื่อสัตย์ในการรับฟังนี้จะสร้างพื้นฐานความไว้วางใจที่มั่นคง ทำให้ผู้ตามรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา

Burmansah et al. (2020, p. 53) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการพัฒนาความเมตตาและความใส่ใจด้วยความซื่อตรงและบริสุทธิ์ใจ โดยปราศจากการตัดสินหรืออคติ เป็นการปฏิบัติสติที่มุ่งเน้นการให้ความสนใจอย่างเต็มที่ในปัจจุบันขณะด้วยความจริงใจ ช่วยให้ผู้นำสามารถรับฟังอย่างลึกซึ้งและตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจผ่านการแสดงความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาความเมตตากรุณาอย่างเท่าเทียมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติเช่นนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและไว้วางใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าจะได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมและความจริงใจอย่างแท้จริง

Palmer, R. A. (2021, p.6) อธิบายความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจผ่านการปฏิบัติการสื่อสารที่ซื่อตรงและโปร่งใส เป็นพื้นฐานสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมความไว้วางใจในองค์กร ผู้บริหารต้องจัดการช่องทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดและปฏิบัติตามที่สื่อสารไว้อย่างสม่ำเสมอ การแสดงความจริงใจและความโปร่งใสในทุกการสื่อสารจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ซึ่งความซื่อสัตย์ในการสื่อสารและรับฟังนี้เป็นรากฐานที่ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจและร่วมมือกันอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่าความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับฟังด้วยความจริงใจ ซื่อตรง และโปร่งใส โดยไม่มีวาระซ่อนเร้นหรือเจตนาแอบแฝง มีสติตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะอย่างเป็นกลาง ไม่ตัดสินหรือมีอคติ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น รักษาความลับและคำพูดที่ให้ไว้ นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้อย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดนี้จะสร้างพื้นฐานความไว้วางใจที่มั่นคงและถาวรในองค์กร

3.2 ความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

นิพนธ์ ภู่พลับ (2564, หน้า 377 – 379) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในสามประการหลัก ประการแรก การรับฟังด้วยความซื่อตรงและจริงใจช่วยให้ผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความจริงจากบุคลากร ไม่ใช่แค่สิ่งที่บุคลากรคิดว่าผู้บริหารอยากได้ยิน ทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายตั้งอยู่บนข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกับสภาพจริงขององค์กร ประการที่สอง ความซื่อสัตย์ในการรับฟังอย่างมีสติช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกบิดเบือน สามารถประเมินสถานการณ์ได้ตรงตามความเป็นจริง และวางแผนรับมือกับปัญหาได้อย่างตรงจุด ประการสุดท้าย ความซื่อตรงที่ผู้บริหารแสดงออกอย่างต่อเนื่องจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ทำให้กล้าเปิดเผยข้อมูลและร่วมมือกันพัฒนาองค์กรด้วยความจริงใจ นำไปสู่การทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจ

จารุณี จารุภูมิ และคณะ (2566, หน้า 65) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาผ่านสามกลไกหลัก ประการแรก การรับฟังด้วยความซื่อตรงช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เป็นจริงจากบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้นำ พวกเขาจะกล้าเปิดเผยความต้องการและปัญหาที่แท้จริง ประการที่สอง การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนบนพื้นฐานของความซื่อตรงและการไม่เอาเปรียบทำให้บุคลากรมั่นใจว่าความคิดเห็นของตนจะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อย่างกล้าหาญ ประการสุดท้าย เมื่อผู้บริหารรักษาคำพูดและปฏิบัติตามที่สัญญาไว้อย่างเคร่งครัด จะสร้างความเชื่อถือที่ลึกซึ้ง ทำให้บุคลากรเต็มใจร่วมมือและผูกพันกับองค์กรด้วยความจริงใจ ซึ่งทั้งสามประการนี้ร่วมกันสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา

มาลัยรัตน์ เพ็งประสิทธิพงศ์ และวสันต์ ชัยกากแก้ว (2566, หน้า 1050 – 1051) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรการศึกษาในสองประการสำคัญ ประการแรก ความซื่อตรงในการรับฟังเป็นตัวกำหนดคุณภาพของความร่วมมือในทีม เพราะเมื่อสมาชิกทีมเชื่อมั่นว่าผู้นำรับฟังด้วยความจริงใจและไม่มีเล่ห์เหลี่ยม พวกเขาจะเปิดใจร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้จริง ประการที่สอง ระดับความสามารถในการแสดงความซื่อสัตย์นี้แตกต่างกันไปตามอายุ ประสบการณ์ การศึกษา และขนาดองค์กร ดังนั้น การพัฒนาความซื่อตรงและความไว้วางใจจึงต้องปรับให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเชื่อถือกัน

กมลชนก บูรณะ และคณะ (2566, หน้า 33 – 34) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กรผ่านสามผลลัพธ์หลัก ประการแรก สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจและประสิทธิภาพสูง ประการที่สอง ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ประการที่สาม ส่งเสริมการอุทิศตนและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างในการรับฟังอย่างมีสติเพื่อเป็นแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

พระมหาวิเชษฐ์ สุวฑฺฒโน (2567, หน้า 392 – 393) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การเผชิญความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญนี้ปรากฏในสองประการหลัก ประการแรก การรับฟังด้วยความซื่อตรงและมีสติช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกปกปิดหรือบิดเบือน ทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้ตรงกับความเป็นจริงและกำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ ประการที่สอง เมื่อบุคลากรเห็นว่าผู้นำมีความซื่อสัตย์ จริงใจ และรักษาคำพูด จะเกิดความเชื่อถือและความไว้วางใจที่ลึกซึ้ง ซึ่งความเชื่อถือนี้จะกลายเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจจนสามารถนำพาองค์การผ่านพ้นวิกฤติและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง

สิทธิพงศ์ สมเดช และคณะ (2568, หน้า 598 – 599) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรการศึกษาในสองประการหลัก ประการแรก ความไว้วางใจที่เกิดจากความซื่อตรงของผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติได้อย่างราบรื่น เพราะเมื่อบุคลากรเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้นำ พวกเขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือแก้ไขปัญหาด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพแม้ในช่วงวิกฤติ ประการที่สอง ผู้บริหารที่แสดงความซื่อตรงอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบุคลากร เมื่อทุกคนรู้สึกว่าผู้นำพูดจริงทำจริง ไม่มีเล่ห์กล จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Wells, C. M. (2015, pp. 14 – 16) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลผ่านสี่องค์ประกอบหลัก ประการแรก การรับฟังอย่างมีสติด้วยความซื่อตรงเป็นพื้นฐานในการสร้างความเห็นอกเห็นใจที่แท้จริง ผู้นำต้องรับฟังด้วยความจริงใจเพื่อเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ไม่ใช่แค่รอจังหวะพูดหรือคิดคำตอบไว้ล่วงหน้า ประการที่สอง การยอมรับความจริงด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อเท็จจริงช่วยให้ผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีสติ ประการที่สาม เมื่อผู้นำมีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจและแน่นแฟ้นในองค์กรได้ เพราะทุกคนรู้สึกถึงความบริสุทธิ์ใจ ประการสุดท้าย ความมีสติ

บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ช่วยให้ผู้นำควบคุมอารมณ์และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม้ในสถานการณ์กดดัน ซึ่งทั้งหมดนี้ร่วมกันสร้างผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

Bartz & Karnes (2018, pp. 1 – 2) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ประกอบด้วยสามองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ประการแรก การฟังอย่างกระตือรือร้นด้วยความซื่อตรงเป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ผู้บริหารต้องแสดงความสนใจอย่างจริงใจทั้งทางกายและจิตใจ ไม่ใช่แค่ทำท่าฟังแต่ฟังด้วยความตั้งใจจริง พร้อมสังเกตทุกสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อสาร ประการที่สอง การกล้าแสดงความเปราะบางด้วยความซื่อสัตย์ โดยเปิดรับข้อมูลป้อนกลับและคำวิจารณ์แม้จะไม่ตรงกับความคิดของตน แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่ได้แสร้งทำเป็นรู้ทุกอย่าง แต่พร้อมเรียนรู้และปรับปรุงด้วยความจริงใจ ประการสุดท้าย เมื่อผู้นำปฏิบัติเช่นนี้อย่างคงเส้นคงวา ไม่เสแสร้งหรือเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา จะสร้างความน่าเชื่อถือที่แท้จริง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างผู้บริหารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Stedham & Skaar (2019, pp. 1 – 7) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า การมีสติช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำผ่านสามองค์ประกอบสำคัญ ประการแรก ความสามารถในการมองเห็นสถานการณ์ตามความเป็นจริงด้วยความซื่อตรง ไม่บิดเบือนหรือปิดบังข้อเท็จจริง ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ความซื่อสัตย์ที่แสดงผ่านการควบคุมอารมณ์และมีพฤติกรรมคงเส้นคงวา ไม่เอาแต่อารมณ์หรือเปลี่ยนหลักการตามสถานการณ์ ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ประการที่สาม ความเมตตากรุณาที่เกิดจากความจริงใจ ไม่ใช่การเสแสร้ง ทำให้ผู้นำเข้าใจความต้องการของผู้ตามได้อย่างแท้จริง ทั้งสามองค์ประกอบนี้ต้องมีความซื่อสัตย์เป็นแกนกลาง จึงจะสร้างความไว้วางใจที่แข็งแกร่งและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

Burmansah et al. (2020, pp. 56 – 58) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้นำที่มีสติสามารถพัฒนาทักษะสำคัญสองประการที่ส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร ประการแรก ความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้งด้วยความซื่อตรงและบริสุทธิ์ใจ โดยปราศจากการตัดสินหรืออคติ ผู้นำจะรับฟังด้วยความจริงใจ ไม่แสร้งทำเป็นเข้าใจหรือฟังแบบผิวเผิน แต่เปิดใจรับฟังอย่างแท้จริงโดยไม่ให้ความคิดส่วนตัวมาบิดเบือนสิ่งที่ได้ยิน ประการที่สอง

ความสามารถในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยผ่านความซื่อสัตย์ที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้นำปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ พูดจริงทำจริง ไม่นินทาลับหลัง จะสร้างบรรยากาศที่บุคลากรเชื่อมั่นว่าข้อมูลที่แบ่งปันจะไม่ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด ทำให้กล้าเปิดเผยปัญหาที่แท้จริง ซึ่งทั้งสองประการนี้ร่วมกันสร้างรากฐานความไว้วางใจที่แข็งแกร่งและความร่วมมือที่จริงใจในองค์กร

Palmer (2021, pp. 5 – 6) อธิบายความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจต้องอาศัยการสื่อสารที่ซื่อตรงและโปร่งใสเป็นหัวใจสำคัญ ผู้นำต้องแสดงความจริงใจในการรับฟังผ่านการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ไม่ใช่แค่พูดว่าจะฟังแต่ต้องจัดสรรเวลาจริงเพื่อรับฟังทุกฝ่าย ทั้งครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง และที่สำคัญคือต้องนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้จริงในการตัดสินใจ ไม่ใช่ฟังแล้วทิ้ง ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้คนเห็นว่าผู้นำทำตามที่พูดไว้ ผู้นำต้องปฏิบัติตามหลักการสำคัญสี่ประการด้วยความซื่อสัตย์ คือ ไม่ขัดจังหวะเมื่อผู้อื่นพูด ถามคำถามด้วยความจริงใจเพื่อเข้าใจ ไม่ใช่ถามเพื่อจับผิด แสดงความเข้าใจอย่างจริงใจ และให้ความสนใจเต็มที่โดยไม่ทำอย่างอื่นระหว่างฟัง ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้อย่างจริงจังและต่อเนื่องจะสร้างรากฐานความไว้วางใจที่แข็งแกร่งในองค์กร

สรุปได้ว่าความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันมีความสำคัญคือ เป็นกลไกในการเข้าถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเปิดเผยข้อมูลและการนำเสนอนวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชิงบวกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต อีกทั้งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์ สติปัญญา และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะหลักของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

นิพนธ์ ภู่พลับ (2564, หน้า 369 – 370) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้นำต้องแสดงความซื่อตรงผ่านการรับฟังด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือฟังเพียงผิวเผิน แต่ต้องตั้งใจรับฟังอย่างแท้จริง สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและไว้วางใจให้ผู้อื่นมั่นใจว่าข้อมูลที่แบ่งปันจะไม่ถูกบิดเบือนหรือนำไปใช้ในทางที่ผิด การฟังด้วยความซื่อสัตย์ต้องทำความเข้าใจทั้งเนื้อหาและอารมณ์ความรู้สึกโดยไม่มีอคติ พร้อมทั้งแสดงการยอมรับและเห็นคุณค่าอย่างจริงใจ

นอกจากนี้ ความตระหนักรู้ในตนเองช่วยให้ผู้นำรับฟังโดยไม่ให้อคติส่วนตัวมาบิดเบือนการรับรู้ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ตามความเป็นจริงจากหลายมุมมอง ซึ่งความซื่อตรงและความมีสติในการรับฟังนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

จารุณี จารุภูมิ และคณะ (2566, หน้า 67) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลักที่ต้องพัฒนาควบคู่กัน ประการแรก การเป็นผู้ฟังที่ดีต้องมีความซื่อตรงและจริงใจ ไม่ใช่การฟังเพื่อหาข้อผิดพลาดหรือเพื่อโต้แย้งแต่ฟังด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่อเข้าใจอย่างแท้จริง ประการที่สอง การยอมรับและเห็นอกเห็นใจต้องเกิดจากความซื่อสัตย์ในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่ใช่การแสร้งทำเพื่อเอาใจ แต่เป็นการเคารพความคิดเห็นของบุคลากรอย่างจริงใจ ประการที่สาม การมีความตระหนักรู้ต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อตรง รับรู้สถานการณ์ตามความเป็นจริงโดยไม่บิดเบือน ทั้งสามองค์ประกอบนี้ต้องผสานกันอย่างกลมกลืนบนหลักความซื่อสัตย์ จึงจะสร้างความไว้วางใจที่แท้จริงและถาวรในองค์กร

มาลัยรัตน์ เพ็งประสิทธิพงศ์ และวสันต์ชัย กากแก้ว (2566, หน้า 1050) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้บริหารต้องแสดงความซื่อตรงผ่านการรับฟังและพิจารณาข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ไม่ใช่ฟังผ่าน ๆ หรือทำเป็นฟัง แต่ต้องนำไปพิจารณาอย่างจริงใจ สร้างความเชื่อมั่นด้วยการเป็นแบบอย่างที่ซื่อสัตย์และยึดหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติตามที่พูดและพูดตามที่ปฏิบัติ เคารพและให้เกียรติบุคลากรด้วยความจริงใจแม้เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ไม่ใช้ข้อมูลที่ได้รับไปตำหนิหรือลงโทษ แต่ใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมบรรยากาศที่บุคลากรมั่นใจว่าความคิดเห็นของตนจะได้รับการปกป้องและนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์อย่างคงเส้นคงวาเพื่อสร้างความไว้วางใจที่แท้จริงในองค์กร

นาขวัญ สุรนันท์ และณิรดา เวชญาลักษณ์ (2567, หน้า 179–180) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเริ่มต้นจากความจริงใจอย่างแท้จริงในการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ไม่ใช่การมีส่วนร่วมเพียงในนามหรือเพื่อให้ครบขั้นตอน แต่ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรและสังคมด้วยความบริสุทธิ์ใจ การฟังด้วยความซื่อสัตย์เป็นองค์ประกอบหลัก

ที่ทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง การเห็นอกเห็นใจที่จริงใจ การโน้มน้าวใจด้วยเหตุผลที่ตรงไปตรงมา และการให้บริการด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามหลักการด้วยความซื่อตรง ไม่เสแสร้งหรือทำเพื่อภาพลักษณ์ จะได้รับความร่วมมือที่จริงใจจากทุกฝ่าย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการรับฟังอย่างมีสติบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในองค์กร

ชิษณพงศ์ ศรจันทร์ และคณะ (2567, หน้า 422) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า การรับฟังอย่างลึกซึ้งบนพื้นฐานของความซื่อตรงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก ผู้บริหารต้องรับฟังด้วยความจริงใจ ไม่ใช่ฟังเพื่อหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง แต่ฟังเพื่อเข้าใจอย่างแท้จริง โดยต้องบูรณาการกับทักษะการสื่อสารที่ซื่อตรง ความฉลาดทางอารมณ์ที่แสดงออกอย่างจริงใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความซื่อสัตย์และความเห็นอกเห็นใจที่แท้จริง การสื่อสารแบบเปิดเผยและจริงใจ ไม่ปิดบังหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง เมื่อผสานกับการรับฟังที่มีคุณภาพและความซื่อตรง จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความซื่อสัตย์ในการรับฟังไม่ใช่เพียงทักษะเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่ต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบบนรากฐานของความซื่อตรงอย่างแท้จริง

ศุภกิจ ประสิระเก และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2568, หน้า 331) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้บริหารต้องมีความรอบคอบในการรับฟังข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณบนพื้นฐานของความซื่อตรง ไม่รับฟังแบบเชื่อทั้งหมดหรือปฏิเสธทั้งหมด แต่ต้องพิจารณาด้วยความเป็นกลางและซื่อสัตย์ต่อความจริง เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดอย่างจริงใจ ไม่ใช่เปิดโอกาสเพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ การรับฟังอย่างรอบคอบนี้ต้องผสานกับการนำด้วยใจที่ซื่อตรง แสดงความรักและเอาใจใส่อย่างจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือทำเพื่อผลประโยชน์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ทำในสิ่งที่พูดและพูดในสิ่งที่ทำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการรับฟังอย่างมีสติบนพื้นฐานของความซื่อตรงไม่ใช่เพียงทักษะ แต่เป็นวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์เป็นหลักยึดในการบริหารงาน

Wells, C. M. (2015, pp. 15 – 16) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้นำต้องฝึกฝนการฟังด้วยความซื่อตรงและบริสุทธิ์ใจ โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่ฟังเพื่อรอ

โอกาสโต้แย้งหรือแสดงความเห็นของตน การฟังอย่างลึกซึ้งเกิดจากการสังเกตและรับฟังในความเงียบด้วยความซื่อสัตย์ ปราศจากการวิเคราะห์หรือตัดสินด้วยอคติ ผู้นำต้องรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้างและจริงใจ ไม่มีวาระซ่อนเร้น นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองด้วยการยอมรับข้อผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดหรือแก้ตัว แต่ยอมรับด้วยความสุจริตใจ การสังเกตตนเองอย่างเป็นกลางและซื่อตรง ไม่บิดเบือนความจริงเพื่อปกป้องอีโก้ ทั้งการฟังอย่างมีสติด้วยความซื่อสัตย์และการมีความจริงใจต่อตนเองนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ ทำให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในองค์กร

Bartz, D. E., & Karnes, C. (2018, p. 2) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาการฟังอย่างกระตือรือร้นด้วยความซื่อตรง โดยให้ความสนใจอย่างจริงใจต่อการสื่อสารทั้งคำพูดและภาษากาย จดจำและเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้รับกับประเด็นที่เคยหารือ แสดงให้เห็นว่าให้คุณค่ากับสิ่งที่ผู้อื่นพูด การปฏิบัติด้วย “การมีสติในปัจจุบันขณะ” คือการรับฟังด้วยความตั้งใจจริง ไม่คิดเรื่องอื่นหรือวางแผนคำตอบขณะฟัง ซึ่งจะสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจที่ลึกซึ้ง แสดงว่าการรับฟังอย่างมีสติบนพื้นฐานของความซื่อตรงเป็นศิลปะของการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจระหว่างผู้บริหารกับทุกฝ่าย

Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019, หน้า 1 – 2) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า การมีสติคือสถานะทางจิตที่ตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะด้วยความซื่อตรง ปราศจากอคติที่บิดเบือนความจริง รับรู้ความรู้สึก ความคิด และสภาพแวดล้อมตามที่เป็นจริง ส่งเสริมความเปิดกว้างและการยอมรับด้วยความจริงใจ ผู้นำที่มีสติบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์จะตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา ควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมด้วยความซื่อตรง ทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความจริงใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการฟังอย่างมีประสิทธิผลและการสร้างความไว้วางใจที่มั่นคงในองค์กร

Burmansah, B.& et al. (2020, pp. 3 – 4) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะรับฟังด้วยความบริสุทธิ์ใจและซื่อตรง โดยไม่ปล่อยให้ความคิดหรืออคติส่วนตัวมาบิดเบือนการรับรู้ ไม่ฟังเพื่อยืนยันความคิดของตนเองหรือหาข้อผิดพลาด แต่ฟังด้วยใจที่เปิดกว้างอย่างแท้จริง หลังจากรับฟังแล้ว ผู้นำจะตอบสนองด้วยความซื่อสัตย์

มีสติ และความเมตตาที่จริงใจ ไม่เสแสร้งหรือเลือกปฏิบัติ การฟังด้วยความซื่อตรงนี้ต้องอาศัยความเปิดกว้างที่แท้จริง ไม่ใช่แค่ทำท่าเปิดใจแต่ปิดกั้นภายใน ต้องมีความเมตตาที่บริสุทธิ์และความเข้าใจที่ไม่มีเงื่อนไข ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับฟังอย่างมีสติบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ไม่ใช่เพียงการรับข้อมูล แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทั้งปัญญาและความซื่อตรงในการสร้างความไว้วางใจที่แท้จริงระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Palmer, R. A. (2021, pp. 7 – 8) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันว่า เน้นความสำคัญของทักษะการสื่อสารที่ซื่อตรงและการสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมความไว้วางใจในสถานศึกษา การฟังอย่างมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยการสื่อสารแบบโปร่งใส ไม่ปิดบังหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง ซึ่งจะสร้างความน่าเชื่อถือที่แท้จริงให้แก่ผู้นำ ผู้บริหารต้องรับฟังด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างจริงใจ ไม่ใช่การแสร้งถ่อมตัว แต่ต้องยอมรับว่าตนไม่รู้ทุกอย่างและพร้อมเรียนรู้ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับด้วยความจริงใจ และแสดงให้เห็นจริงว่าให้คุณค่ากับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ใช่แค่พูดแต่ต้องนำไปปฏิบัติ ทักษะการรับฟังที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สี่หลักการที่ต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ คือ ไม่ขัดจังหวะเพราะเคารพผู้พูดจริง ๆ ถามคำถามด้วยความจริงใจเพื่อเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อจับผิด ใช้เวลาทำความเข้าใจบริบทอย่างแท้จริง และให้ความสนใจเต็มที่โดยไม่แสร้งทำ

สรุปได้ว่าความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันเป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาการรับฟังบนพื้นฐานของความบริสุทธิ์ใจและซื่อตรง ประกอบด้วย สามองค์ประกอบหลัก คือ การรับฟังด้วยความจริงใจปราศจากอคติ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และการมีสติตระหนักรู้ในตนเอง โดยบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาลและการสื่อสารที่โปร่งใส พร้อมแสดงความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดกับการกระทำ ซึ่งถือเป็นวิถีปฏิบัติที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไม่ใช่เพียงทักษะเดี่ยว แต่เป็นระบบการบริหารองค์รวมที่ต้องพัฒนาทุกมิติบนรากฐานความซื่อตรง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจและประสิทธิผลการบริหารที่แท้จริง

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์ นิยามเชิงปฏิบัติติการ และตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ได้ดังตาราง 11

ตาราง 11 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับฟังด้วยความจริงใจ ซื่อตรง และโปร่งใส โดยไม่มีวาระซ่อนเร้นหรือเจตนาแอบแฝง มีสติตระหนักรู้ในปัจจุบันขณะอย่างเป็นกลาง ไม่ตัดสินหรือมีอคติ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น รักษาความลับและ	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน มีความสำคัญคือ เป็นกลไกในการเข้าถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเปิดเผยข้อมูลและการนำเสนอนวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นปัจจัยเชิงบวกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต อีกทั้งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการ	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันเป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาการรับฟังบนพื้นฐานของความบริสุทธิ์ใจและซื่อตรง ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก คือ การรับฟังด้วยความจริงใจ ปราศจากอคติ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และการมีสติตระหนักรู้ในตนเองโดยบูรณาการกับหลักธรรมาภิบาล	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการรับฟังด้วยความจริงใจ ซื่อตรง และโปร่งใส ไม่มีวาระแอบแฝง การมีสติตระหนักรู้อย่างเป็นกลาง ปราศจากอคติ การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ	1. การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใส ไม่มีวาระแอบแฝง 2. การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง 3. การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา 4. การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
คำพูดที่ให้ไว้ นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้อย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดนี้จะสร้างพื้นฐานความไว้วางใจที่มั่นคงและถาวรในองค์กร	พัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์ สติปัญญา และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะหลักของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล	และการสื่อสารที่โปร่งใส พร้อมแสดงความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดกับการกระทำ ซึ่งถือเป็นวิถีปฏิบัติที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไม่ใช่เพียงทักษะเดี่ยว แต่เป็นระบบการบริหารองค์รวมที่ต้องพัฒนาทุกมิติบนรากฐานความซื่อตรง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจและประสิทธิผลการบริหารที่แท้จริง	และบริหารการเปลี่ยนแปลง การรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล การแสดงความคงเส้นคงวาระ การยอมรับข้อผิดพลาด การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การควบคุมอารมณ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยบูรณาการเป็นระบบการบริหารองค์รวมที่พัฒนาทุกด้าน	ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม 5. การจดจำ เชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ 6. การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล 7. การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ 8. การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
				9. การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้ 10. การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา 11. การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

4.1 ความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

เพ็ญศรี ชิตสกุล (2561, หน้า 207 – 208) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นผ่านการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย การควบคุมและปรับเปลี่ยนสภาวะทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อผู้บริหารสามารถควบคุมจิตใจและอารมณ์ของตนเองได้ดี จะส่งผลให้สามารถแสดงความเคารพต่อผู้อื่นได้อย่างจริงใจ ไม่ปล่อยให้อารมณ์ชั่ววูบมาทำลายการให้เกียรติผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นได้ดีขึ้น เพราะไม่ถูกบดบังด้วยอารมณ์ของตนเอง ทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

วลัยพร ศรีรัตน์ และคณะ (2564, หน้า 409 – 410) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในการรับรู้และจัดการความรู้สึกของตนเอง ไม่ปล่อยให้อารมณ์ลบครอบงำ พร้อมทั้งเข้าใจความรู้สึกและภาษาท่าทางของผู้อื่น ทำให้สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และแสดงความรู้สึกออกมาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน

อัญชลีพร เก้าลิ้ม และคณะ (2566, หน้า 246 – 248) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบูรณาการความฉลาดทางอารมณ์หลายด้าน ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ของตนเมื่อเผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ยากลำบาก ซึ่งทำให้สามารถแสดงความเคารพต่อผู้อื่นได้แม้ในภาวะกดดัน การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการรับรู้ความรู้สึกและสื่อสารด้วยความเข้าใจ การใช้ทักษะทางสังคมในการให้เกียรติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การรับรู้อารมณ์ตนเองเพื่อไม่ให้อารมณ์ส่วนตัวมาบดบังการให้เกียรติผู้อื่น และการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยคิดไตร่ตรองรอบคอบก่อนตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้ผู้บริหารแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้อย่างแท้จริง

วรรษพร อยู่ข้วน และคณะ (2566, หน้า 191) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบูรณาการความฉลาดทางอารมณ์ที่ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้แสดงความเคารพผู้อื่นได้อย่างสม่ำเสมอ การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นผ่านความเห็นอกเห็นใจและการรับรู้อารมณ์ของบุคคลอื่น และทักษะทางสังคมที่แสดงผ่านการให้เกียรติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งสามองค์ประกอบนี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้อย่างแท้จริงผ่านการควบคุมอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพ

วิภาภรณ์ นิลเพชร และคณะ (2568, หน้า 99 – 100) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบูรณาการความฉลาดทางอารมณ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตามสถานการณ์ การให้ความสนใจต่อสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงการเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์ที่เหมาะสม

จิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม (2567, หน้า 91 – 92) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจประกอบด้วยสี่องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเข้าใจผู้อื่นผ่านการรับรู้คุณลักษณะของผู้ร่วมงาน ความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความฉลาดทางอารมณ์ในการควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสม ซึ่งช่วยให้สามารถแสดงความเคารพผู้อื่นได้แม้ในสถานการณ์กดดัน และการเห็นใจผู้อื่นที่แสดงผ่านความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ทั้งหมดนี้สะท้อนถึงการให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพ

Deliu, D. (2019, pp. 280 – 292) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ที่ครอบคลุมความเห็นอกเห็นใจสามมิติ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจด้านความคิด ซึ่งเป็นการเข้าใจมุมมองและกระบวนการคิดของผู้อื่น

ความเห็นอกเห็นใจด้านความรู้สึก คือ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และความเห็นอกเห็นใจที่นำไปสู่การกระทำ แสดงผ่านการช่วยเหลือและให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งสามมิตินี้ต้องอาศัยการควบคุมอารมณ์ที่ดีเพื่อให้สามารถแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร

Qian, H., & Walker, A. (2021, pp. 327 – 338) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่มีประสิทธิผล โดยใช้ความสามารถทางอารมณ์ในการเข้าใจและตอบสนองความต้องการของครู แสดงความเห็นอกเห็นใจและใส่ใจอย่างจริงใจ สร้างสภาพแวดล้อมที่ครูรู้สึกปลอดภัย ได้รับการเคารพ และมีความผูกพันทางอารมณ์กับโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครู

Binaguiohan & Bolofer (2022, pp. 123 – 132) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจและแบ่งปันความรู้สึกของผู้อื่น มองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่น และเข้าใจจุดยืนของพวกเขา แสดงความเคารพและชื่นชมประสบการณ์ของผู้อื่นแม้จะมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารต้องพัฒนาการรับรู้ตนเองเพื่อแยกแยะความต้องการของตนออกจากความต้องการของผู้อื่น และตระหนักในอคติของตนเอง การควบคุมอารมณ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแสดงความเห็นอกเห็นใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการบริหารโรงเรียนที่มีความหลากหลายและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล

Georgewill & Asagba (2024, pp. 103 –104) อธิบายความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความฉลาดทางอารมณ์สามด้าน ได้แก่ การรับรู้ตนเองทางอารมณ์ คือ การเข้าใจอารมณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน และค่านิยมของตนเอง รวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ตนเอง คือ ความสามารถในการจัดการสถานการณ์ยากลำบากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้แสดงความเคารพผู้อื่นได้แม้ในภาวะกดดัน และการมีความเห็นอกเห็นใจ คือ การเข้าใจและแบ่งปันอารมณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

ของผู้อื่น สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสามด้านนี้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผู้บริหารแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

สรุปว่าการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการอารมณ์ตนเองให้เหมาะสม เพื่อแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นได้อย่างจริงใจ แม้ในสถานการณ์กดดัน การควบคุมอารมณ์ช่วยให้ไม่มีอคติมาบดบังการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริงทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และการกระทำ อันนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและการบริหารงานที่มีประสิทธิผล

4.2 ความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

เพ็ญศรี ชิตสกุล (2561, หน้า 208 – 209) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ขาดไม่ได้สำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แม้ผู้นำจะมีการศึกษาสูง ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี มีสติปัญญาเฉียบแหลม และมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ แต่หากขาดความสามารถในการควบคุมอารมณ์เพื่อแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ก็ไม่อาจเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ การควบคุมอารมณ์ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถให้เกียรติผู้อื่นได้แม้ในสถานการณ์ที่ท้าทาย และเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

วลัยพร ศรีรัตน์ และคณะ (2564, หน้า 409) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์เพื่อแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในทุกช่วงชีวิต ตั้งแต่การเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต ผู้ที่สามารถจัดการอารมณ์ของตนเพื่อให้เกียรติและเข้าใจผู้อื่นจะสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าผู้ที่มีเพียงเชาวน์ปัญญาสูงแต่ขาดความสามารถในการเข้าใจและเคารพผู้อื่น ซึ่งแตกต่างจากความเชื่อดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเพียงความฉลาดทางสติปัญญาเท่านั้น

อัญชลีพร เก้าลิ้ม และคณะ (2566, หน้า 247) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่าในบริบทการศึกษาปัจจุบันที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกำหนดให้ทุกฝ่ายต้องประสานงานกันเพื่อตอบสนองความต้องการและความสนใจของผู้เรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม ความสามารถของผู้บริหารในการควบคุมอารมณ์เพื่อแสดงความเคารพ ให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วรรษพร อยู่ข้วน และคณะ (2566, หน้า 110) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีจะมีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ยืดหยุ่นในการปรับตัว และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทำให้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากร ส่งผลให้การประสานงานและสั่งการประสบความสำเร็จ การมีทักษะทางสังคมผ่านการควบคุมอารมณ์ที่ดีจะนำไปสู่ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข

วิภาภรณ์ นิลเพชร และคณะ (2568, หน้า 109 – 110) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองและเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น สามารถผสมผสานอารมณ์ทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัว จะประสบความสำเร็จในการบริหาร ความสามารถนี้ช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมืออย่างมีความสุข นำไปสู่ความก้าวหน้าในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างราบรื่น

จิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม (2567, หน้า 91 – 92) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่าเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องแสดงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเอาใจใส่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้นำที่สามารถเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะกระตุ้นให้บุคลากรทำงานสำเร็จได้ดีกว่า การควบคุมอารมณ์ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำงานร่วมกับบุคลากรได้ราบรื่น และอำนวยความสะดวก

ให้ครูและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของแต่ละบุคคล และปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมทั้งกับตนเองและผู้ร่วมงาน

Deliu (2019, pp. 284 – 285) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในการทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามวัฒนธรรม และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ผู้นำที่เห็นอกเห็นใจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความซื่อสัตย์ เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจ การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้ตามช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลเชิงบวก กระตุ้นให้ทีมงานสนับสนุนเป้าหมายองค์กรด้วยความกระตือรือร้นและทัศนคติที่ดี

Qian, H., & Walker, A. (2021, pp. 328 – 329) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลต่อทัศนคติการทำงาน ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจของบุคลากรผ่านการเชื่อมต่อทางอารมณ์ที่แข็งแกร่ง บุคลากรคาดหวังให้ผู้นำแสดงความสามารถ ความมั่นใจและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งสะท้อนถึงความฉลาดทางอารมณ์ระดับสูง ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับสององค์ประกอบหลัก คือ ความสามารถที่บุคลากรรับรู้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ และความน่าไว้วางใจ คือ ความเชื่อมั่นในค่านิยมและความซื่อตรงของผู้นำ บุคลากรจะทุ่มเทการทำงานเมื่อเชื่อว่าผู้นำมีความสามารถและเอาใจใส่พวกเขาอย่างแท้จริง

Binaguiohan, R. M., & Bolofer, J. T. (2022, p. 123) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นพื้นฐานสำคัญของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากช่วยให้บุคคลสามารถสื่อสารประสบการณ์ ความต้องการ และแรงบันดาลใจได้อย่างมีประสิทธิผล ความเห็นอกเห็นใจทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมทางอารมณ์ที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกในสังคม ความสามารถนี้ต้องอาศัยการรับรู้และเข้าใจการตอบสนองทางอารมณ์ของผู้อื่น เชื่อมต่อทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา พิจารณามุมมองของผู้อื่น และแยกแยะอารมณ์ของตนเองออกจากอารมณ์ของผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Georgewill & Asagba (2024, p. 111) อธิบายความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ความเห็นอกเห็นใจของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนช่วยให้เข้าใจและแบ่งปันความรู้สึกของผู้อื่น ผู้บริหารและครูที่มีความเห็นอกเห็นใจสามารถจัดการพฤติกรรมก้าวร้าวของนักเรียน เสริมสร้างสุขภาพจิต และลดพฤติกรรมรุนแรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเห็นอกเห็นใจส่งเสริมการพัฒนาทั้งด้านจริยธรรม ชุมชน และการศึกษา เมื่อผู้บริหารและครูเข้าใจปฏิกิริยาของนักเรียนจากมุมมองของพวกเขา และแสดงความตระหนักต่อพลวัตทางการศึกษาอย่างละเอียดอ่อน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้อย่างมาก

สรุปว่าการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กรที่ทำให้บุคคลและองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานข้ามวัฒนธรรม และเสริมสร้างสุขภาพจิตในองค์กร เป็นพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีคุณภาพ และสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

4.3 แนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

เพ็ญศรี ชิตสกุล (2561, หน้า 208 – 209) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นแนวคิดที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาการจัดการอารมณ์เพื่อแสดงความเคารพผู้อื่น โดยต้องควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกชั่วขณะมาบดบังการให้เกียรติ แม้เผชิญสถานการณ์กดดัน การควบคุมอารมณ์ช่วยให้เข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่น ไม่ตัดสินด้วยอารมณ์ส่วนตัว สร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและกล้าแสดงความคิดเห็น นำไปสู่ความไว้วางใจและความสำเร็จขององค์กร

วลัยพร ศรีรัตน์ และคณะ (2564, หน้า 409) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีทักษะในการรับรู้ เข้าใจ และจัดการความรู้สึกของตนเอง ควบคุมอารมณ์ไม่ให้ความรู้สึกลบครอบงำ พร้อมทั้งเข้าใจความรู้สึกและภาษาท่าทางของผู้อื่น ซึ่งแสดงถึงการให้เกียรติและเคารพในการทำงานร่วมกัน ตรงข้ามกับผู้ที่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์จะมีความขัดแย้งภายใน ขาดสมาธิ และไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัญชลีพร เก้าลิ้ม และคณะ (2566, หน้า 246 – 247) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ความฉลาดทางอารมณ์

ของผู้บริหาร ประกอบด้วย หลายองค์ประกอบที่ทำงานร่วมกัน ได้แก่ การจัดการอารมณ์เมื่อเผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ยากลำบาก การเห็นใจผู้อื่นผ่านการเข้าใจความรู้สึกและสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ ทักษะทางสังคมในการให้เกียรติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การรับรู้อารมณ์ตนเอง และการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยคิดไตร่ตรองรอบคอบก่อนตัดสินใจ ทั้งหมดนี้ช่วยให้ผู้บริหารแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

วรรษพร อยู่ข้วน และคณะ (2566, หน้า 110) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยการจัดการอารมณ์ตนเอง 4 แนวทาง ได้แก่ การยืดหยุ่นทางอารมณ์และควบคุมอารมณ์ได้ การทำให้ตนเองผ่อนคลาย การทบทวนทัศนคติของตนเอง และการเจริญสติ แนวทางเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น รู้จุดแข็งจุดอ่อน ควบคุมและแสดงอารมณ์ได้เหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการแสดงความเคารพและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในการบริหารงาน

วิภาภรณ์ นิลเพชร และคณะ (2568, หน้า 109 – 111) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยการรับรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตามสถานการณ์ การให้ความสนใจต่อสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากร และทำงานเป็นทีม ซึ่งสะท้อนการให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์ที่เหมาะสม

จิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม (2567, หน้า 91) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ประกอบด้วย 1) การเข้าใจผู้อื่นซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร 2) ความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ 3) ความฉลาดทางอารมณ์ที่แสดงถึงการควบคุมและจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และ 4) การเห็นใจผู้อื่นที่สะท้อนถึงการเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร

Deliu (2019, p. 283) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ประกอบด้วย 1) การเห็นอกเห็นใจเชิงปัญญา คือ การเข้าใจวิธีคิดของผู้อื่นและสื่อสารในรูปแบบที่เข้าใจได้ 2) การเห็นอกเห็นใจทางอารมณ์

คือการรับรู้และเชื่อมโยงกับความรู้สึกของผู้อื่น และ 3) การเห็นอกเห็นใจเชิงเมตตากรุณา คือ การแสดงความห่วงใยและช่วยเหลือตามความต้องการของผู้อื่น ทั้งสามด้านนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิผล

Qian, H., & Walker, A. (2021, p. 327) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความมั่นใจ และแสดงความเห็นอกเห็นใจในระดับสูง แนวคิดนี้มีลักษณะการผสมผสานระหว่างการดูแลเอาใจใส่กับการรักษามาตรฐานการทำงาน ผู้บริหารต้องสามารถดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งความคาดหวังด้านคุณภาพงาน การสร้างความไว้วางใจผ่านความผูกพันทางอารมณ์เชิงบวก

Binaguiohan, R. M., & Bolofer, J. T. (2022, pp. 126 – 127) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำเพื่อแยกแยะความต้องการส่วนตัวออกจากความต้องการของผู้อื่น ผู้นำต้องพัฒนาความตระหนักรู้ผ่านการใคร่ครวญและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง รับรู้อคติของตนเองและเข้าใจปัจจัยที่หล่อหลอมตน แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของการวางตัวเองในบริบทของผู้อื่น ทั้งนักเรียน บุคลากร และชุมชน เพื่อให้เข้าใจความท้าทายและอารมณ์ความรู้สึกของพวกเขาอย่างลึกซึ้ง การพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่นก่อนตัดสินใจเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและแสดงความเคารพต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Georgewill & Asagba (2024, p. 111) อธิบายแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า เป็นแนวคิดที่เน้นความสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเองและการควบคุมอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การตระหนักรู้ในตนเองช่วยให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและส่งเสริมความร่วมมือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจว่าพฤติกรรมของตนส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร การควบคุมอารมณ์ตนเองช่วยให้ผู้บริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการศึกษาเชิงบวก แนวคิดนี้เน้นว่าภาวะผู้นำที่มีการควบคุมตนเองจะสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในองค์กรและเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่มีประสิทธิผล

สรุปได้ว่าแนวคิดการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นแนวคิดที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ การควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อแสดงความเคารพผู้อื่นได้อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาความตระหนักรู้เพื่อแยกแยะความต้องการส่วนตัวและรับรู้อคติของตน การเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่นในระดับความคิด อารมณ์ และการกระทำ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และการผสานระหว่างการดูแลเอาใจใส่กับการรักษามาตรฐานงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจและประสิทธิผลในการบริหาร

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิด ของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันได้ดังตาราง 12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของ การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการอารมณ์ตนเองให้เหมาะสม เพื่อแสดงความเคารพและให้เกียรติผู้อื่นได้อย่างจริงใจ แม้ในสถานการณ์กดดัน การควบคุมอารมณ์ช่วยให้ไม่มีอคติมาบดบังการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจอย่างแท้จริงทั้งด้าน	การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์กร ที่ทำให้บุคคลและองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคลากร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการทำงานข้ามวัฒนธรรมและ	การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นแนวคิดที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ การควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อแสดงความเคารพผู้อื่นได้อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาความตระหนักรู้เพื่อแยกแยะความต้องการส่วนตัวและรับรู้อคติของตน	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง การแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดสุภาพอย่างสม่ำเสมอ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ	1. การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง 2. การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ 3. การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความคิด ความรู้สึก และการกระทำ อันนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีและการบริหารงานที่มีประสิทธิผล	เสริมสร้างสุขภาพจิตในองค์กร เป็นพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีคุณภาพ และสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อทัศนคติแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร	การเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่นในระดับความคิด อารมณ์ และการกระทำ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และการผสานระหว่างการดูแลเอาใจใส่กับการรักษามาตรฐานงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและประสิทธิผลในการบริหาร	การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใย การรับฟังและให้เวลาระบายความรู้สึก การยอมรับความผิดพลาดและขอโทษ การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาตัดสินงาน การให้กำลังใจและชื่นชมอย่างจริงใจ การสร้างบรรยากาศอบอุ่น การส่งเสริมความร่วมมือผ่านความฉลาดทางอารมณ์ และการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน	4. การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ 5. การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ 6. การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด 7. การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
				8. การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ 9. การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม 10. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 11. การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

5.1 ความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

กันทิมา ชัยอุดม และภารดี อนันต์นาวี (2557, หน้า 24) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการให้บริการและการดูแลบุคลากร โดยมุ่งเน้นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้สามารถยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ และคุณธรรมของครูให้สูงขึ้น ผ่านการแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การให้บริการในที่นี้หมายถึงการอุทิศตนเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่ไปกับการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่นำพาองค์กรและบุคลากรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สวรส ศรีบาง และอุรสา พรหมทา (2564, หน้า 66) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การปรับเปลี่ยนแนวคิดภาวะผู้นำจากรูปแบบเดิมมาสู่ภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม พัฒนาศักยภาพผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปลี่ยนจากการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมาเป็นการคำนึงถึงผู้อื่น โดยแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้บริการ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565, หน้า 3 – 4) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคการศึกษาดิจิทัล ผู้บริหารต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านพฤติกรรมการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ การจูงใจ

การสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิผล

พงษ์ศักดิ์ บุญเกื้อ ฉลาด จันทรสมบัติ และประยุทธ ชูสอน (2566, หน้า 184) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องใช้จินตนาการและการคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบต่อโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ มุ่งพัฒนาตนเองให้พร้อมในการให้บริการและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการมองการณ์ไกล การคิดวิเคราะห์ และการลงมือปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิผล

ยะห์มีนดาฮารีและชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 44 – 45) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานและการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร เพื่อให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการส่งเสริมความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง

พิริยากร คล้ายเพ็ชร และพระครูสุธีวชิรธรรม (2567, หน้า 190) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรับมือกับสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวและปรับองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ พร้อมทั้งสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นำพาทีมงาน และสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าท่ามกลางความไม่แน่นอน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงเป็นกุญแจสำคัญในการให้บริการและดูแลบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิผลในทุกสถานการณ์

Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006, p. 586) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรักษาความยืดหยุ่นในการทำงานและสำรวจแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลายโดยไม่ละทิ้ง

เป้าหมายหลัก ผู้บริหารต้องจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้ แสดงความสามารถในการปรับตัว ทนต่อความคลุมเครือ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งแสดงความเปิดกว้าง ความเห็นอกเห็นใจ และเต็มใจรับพฤติกรรมและทัศนคติใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย สามองค์ประกอบหลัก คือ พฤติกรรมเชิงรุกในการให้บริการ ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ และความยืดหยุ่นทนทานในการรับมือกับความท้าทาย

Kravchenko et al. (2021, p. 421) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถแบบบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการทางวิชาชีพ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและกลุ่มวิชาชีพที่หลากหลาย ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสาขาที่รับผิดชอบ มีความยืดหยุ่นในการคิดเชิงวิชาชีพ ประเมินผลการดำเนินงานตนเองได้เหมาะสม มีการคิดเชิงวิพากษ์ พร้อมศึกษาและพัฒนาตนเองด้านการจัดการ ครอบครองเทคโนโลยีการจัดการตนเอง มีความปรารถนาที่จะนำโรงเรียนในฐานะทีม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการศึกษา

Kilag et al. (2024, pp. 461 – 462) อธิบายความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำทางการศึกษาในการผสมผสานรูปแบบภาวะผู้นำหลากหลาย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการสอน และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ โดยสามารถปรับตัวจากโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นสู่แนวทางที่เน้นความร่วมมือ ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการตัดสินใจและสื่อสาร พัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนผู้เรียน และสร้างสมดุลระหว่างความเข้มงวดทางวิชาการกับสุขภาวะของผู้เรียน ทั้งหมดนี้สะท้อนถึงการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการอย่างรอบด้าน

สรุปได้ว่าการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการให้บริการแก่บุคลากร โดยปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการบริหารให้ยืดหยุ่นตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง เปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พร้อมรับมือกับ

ความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผสมผสานภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ และใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

5.2 ความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

กันทิมา ชัยอุดม และภารดี อนันต์นาวี (2557, หน้า 24) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจและกำหนดนโยบาย ผู้บริหารต้องมีทั้งคุณวุฒิ คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จ การบริหารงานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่เป็นที่ยอมรับ การมีภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้นำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สวรส ศรีบาง และอุรสา พรหมทา (2564, หน้า 65 – 66) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ความเป็นมืออาชีพนี้ต้องเริ่มจากผู้บริหารสถานศึกษาก่อน เพื่อขยายผลการพัฒนาไปสู่ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาในองค์กรการศึกษา

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565, หน้า 4) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบสิ่งใหม่ และสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะในการปรับตัว ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และนำพาบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารองค์กรการศึกษา

พงษ์ศักดิ์ บุญเกื้อ ฉลาด จันทรสมบัติ และประยุทธ ชูสอน (2566, หน้า 184) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนา

ตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้ทันสมัย การมีภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการบริการบุคลากร จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผลท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ยะห์มีนดาฮารี และชวลิต เกิดทิพย์ (2566, หน้า 44 – 45) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทโรงเรียนโดยผู้บริหารที่มีการปรับตัวความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม ที่มีความยืดหยุ่นและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในองค์กร

พิริยากร คล้ายเพ็ชร และพระครูสุธีวชิรธรรม (2567, หน้า 189) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006, pp. 584 – 592) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการลดความเสี่ยงของความล้มเหลวในตำแหน่งผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารถึงร้อยละ 50 ประสบความล้มเหลวในช่วงหนึ่งของอาชีพ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นเกินไปในตนเองทำให้ไม่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การมีความยืดหยุ่นและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในการบริหารองค์กร

Kravchenko et al. (2021, pp. 418 – 427) อธิบายความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อ

การเปลี่ยนแปลงว่า ในสภาพแวดล้อมการศึกษาปัจจุบันที่มีความผันผวนและไม่สามารถคาดเดาได้ ผู้บริหารต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่มักถูกขัดขวางด้วยข้อจำกัดของตนเอง เช่น ความไม่มั่นใจ การไม่เปิดรับสิ่งใหม่ การขาดความหลากหลายในการคิด และความไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ทันที จึงจำเป็นต้องพัฒนาความเคลื่อนไหวทางวิชาชีพเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการศึกษาที่ยืดหยุ่นและพัฒนาเส้นทางการเติบโตส่วนบุคคลของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่าการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญที่เป็นคุณลักษณะจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจ ที่ต้องมีคุณวุฒิควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการแสดงความเป็นมืออาชีพที่ส่งผลขยายจากผู้บริหารไปสู่ครูและบุคลากรทุกระดับ ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมการศึกษาที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยี ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การเปิดรับสิ่งใหม่ การสร้างมุมมองที่หลากหลาย และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สถานศึกษาในปัจจุบัน

5.3 แนวคิดของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

กันทิมา ชัยอุดม และภารดี อนันต์นาวี (2557, หน้า 24) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ผู้นำบารมี คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม 2) ผู้นำที่มีแรงจูงใจ คือผู้นำที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมาย 3) ผู้นำที่เป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา คือผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 4) ผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล คือผู้นำที่ให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเฉพาะบุคคล ทั้งสี่ลักษณะนี้สะท้อนถึงความยืดหยุ่นของผู้นำในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล เพื่อการให้บริการและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิผล

สวรส ศรีบาง และอุรสา พรหมทา (2564, หน้า 71) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ 1) การฟัง 2) การมีความรู้สึกร่วม 3) การเยียวยารักษา 4) ความตระหนักรู้ – ผู้บริหารปรับตัวตามสถานการณ์ ยอมรับข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองต่อเนื่อง 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) การรับผิดชอบร่วมกัน – ผู้บริหารดูแลและช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล – ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และ 10) การสร้างชุมชน โดยมีแนวทางพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ การฝึกฝนด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และคณะ (2565, หน้า 3) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีกลยุทธ์และแสวงหาโอกาสในการปรับตัว 4) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางการศึกษา 5) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 7) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ 8) การมีวุฒิภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 9) การกระตุ้นทางปัญญา และ 10) การพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัล ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

พงษ์ศักดิ์ บุญเกื้อ ฉลาด จันทรสมบัติ และประยุทธ ชูสอน (2566, หน้า 184) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การมีความเป็นผู้นำเชิงรุกที่แสดงถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเตรียมพร้อมล่วงหน้า 2) การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ที่สะท้อนการพัฒนาและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการให้บริการ 3) การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม ที่เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การมีทัศนคติเชิงบวก ที่ช่วยให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความยืดหยุ่น และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว ที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการให้บริการในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

พิริยากร คล้ายเพ็ชร และพระครูสุธี วชิรธรรม (2567, หน้า 190) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่าง

ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นภาวะที่ผู้นำต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อม 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความผันผวน ที่ผู้นำต้องปรับตัวและตอบสนองได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ 2) ความไม่แน่นอน ที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนและพัฒนากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น 3) ความซับซ้อน ที่ผู้นำต้องวิเคราะห์และทำความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้ดีขึ้นและ 4) ความคลุมเครือ ที่ผู้นำต้องยอมรับความไม่แน่นอน แสวงหาความชัดเจน และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน

Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006, pp. 584 – 587) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นรูปแบบการช่วยเหลือส่วนบุคคลเพื่อการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างจุดแข็งของบุคคลและการรับรู้และเอาชนะจุดอ่อน ซึ่งช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะของผู้บริหารได้อย่างตรงจุด แนวคิดนี้เน้นการพัฒนาตนเองแบบองค์รวมที่ผสมผสานการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่กับการปรับปรุงจุดที่ต้องพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการให้บริการและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kravchenko et al. (2021, หน้า 418 – 422) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการบูรณาการระหว่างประสบการณ์ทางสังคมและการศึกษา ความรู้และทักษะทางวิชาชีพ และลักษณะส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ โดยเป็นปัจจัยของกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จและตัวบ่งชี้ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ แสดงออกในรูปของสมรรถนะทางการศึกษา การจัดระเบียบตนเองทางสังคมและวิชาชีพ ความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการค้นหาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Kilag et al. (2024, pp. 463 – 464) อธิบายแนวคิดการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำกลยุทธ์การปรับตัวมาใช้โดยผสมผสานภาวะผู้นำที่มีโครงสร้างกับแนวทางที่เน้นความร่วมมือและนวัตกรรม ผ่านการบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการสอน และภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนทั้งความ

เป็นเลิศทางวิชาการและสุขภาวะของนักเรียนและครู รวมถึงการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำให้ผู้บริหารมีทักษะที่จำเป็น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายกับอิสระภาพในการนำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยผสมผสานภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นสติปัญญา การดูแลเป็นรายบุคคล การให้บริการแบบผู้นำใฝ่บริการ การพัฒนาทักษะดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงการจัดการกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างสมดุล

จากการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์ นิยามเชิงปฏิบัติติการ และตัวบ่งชี้ของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ดังตาราง 13

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 13 ตารางสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติติการและตัวบ่งชี้ของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการให้บริการแก่บุคลากรโดยปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการบริหารให้ยืดหยุ่นตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง เปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความ	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญที่เป็นคุณลักษณะจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจ ที่ต้องมีคุณวุฒิควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการ	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยผสมผสานภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นสติปัญญา การดูแลเป็นรายบุคคล การให้บริการ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่น การเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การกระตุ้นและส่งเสริมการใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา การให้ความสนใจและดูแล	1. การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 13 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
สะดวก มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พร้อมรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผสมผสานภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม พร้อมรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผสมผสานภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ และใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	แสดงความเป็นมืออาชีพที่ส่งผลขยายจากผู้บริหารไปสู่ครูและบุคลากรทุกระดับ ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมการศึกษาที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยี ช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การเปิดรับสิ่งใหม่ การสร้างมุมมองที่หลากหลาย และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	แบบผู้นำใฝ่บริการ การพัฒนาทักษะดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงการจัดการกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างสมดุล	เป็นรายบุคคล การพัฒนาทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยี การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การใช้กลยุทธ์หลากหลาย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะ การพัฒนานวัตกรรม และการประเมินผลปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน	4. การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่ 5. การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย 6. การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว 7. การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน

ตาราง 13 (ต่อ)

ความหมาย	ความสำคัญ	แนวคิด	สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
	ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สถานศึกษาในปัจจุบัน			8. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 9. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน 10. การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร 11. การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ 12. การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การวิจัยและพัฒนา

1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

วิลิต ศรีคูณวัฒน์ (2550, หน้า 52 – 75) อธิบายความหมายการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง กิจกรรมที่ผสมผสานกระบวนการค้นคว้าอย่างเป็นระบบเข้ากับการนำไปใช้จริงตามคำอธิบายของการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตหรือระบบงาน โดยผ่านขั้นตอนการออกแบบสร้างต้นแบบ ทดลองใช้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (2544, หน้า 58) ได้อธิบายความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นการบูรณาการระหว่างการสร้างองค์ความรู้ใหม่กับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิตทางการศึกษา (Education Product) โดยอาศัยหลักการของการวิจัย (Research – R) และการพัฒนา (Development – D) ทำงานควบคู่กัน

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อวัสดุอุปกรณ์ (Material) และผลิตภัณฑ์ประเภทวิธีการหรือกระบวนการ (Process) โดยดำเนินการทดสอบในสภาพจริงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สร้อยสุดา กรีน (2563, หน้า 81) ได้สรุปความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ ความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต ด้วยกระบวนการ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานที่เป็นระบบและมีกระบวนการหรือ รูปแบบการทำงานที่สามารถนำมาพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้มีการยกระดับคุณภาพ งานหรือคุณภาพชีวิตในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อการเพิ่ม ผลผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2565, หน้า 1) อธิบายความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนามาจากคำว่า “Research and Development” นิยมเรียกกันย่อ ๆ ว่า “R and D” ซึ่งหมายถึง การพัฒนานวัตกรรม (หรือบางทีเรียกว่าผลิตภัณฑ์) โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการวิจัยและพัฒนาก็คือ การได้นวัตกรรมที่เป็นแบบสามารถนำไปใช้หรือแก้ปัญหาได้จริง

ลีต้า อาษาวิเศษ และธีรวุฒิ เอกะกุล (2567, หน้า 84) สรุปความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดนวัตกรรม 2) การสร้างและทดลองใช้และการปรับปรุงเพื่อให้นวัตกรรมสามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การเผยแพร่สู่การนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงธุรกิจ และประโยชน์ในเชิงสังคม และมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การออกแบบ สร้าง และการประเมินนวัตกรรม 3) การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ 4) การประเมินและการปรับปรุงนวัตกรรม แต่ละขั้นตอนมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

Van den Akker (2003, pp. 1 – 14) สรุปความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการวิจัยที่มุ่งลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายสองประการ คือ การพัฒนาคุณภาพของนวัตกรรมให้เหมาะสมที่สุด และการสร้างหลักการออกแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ซึ่งดำเนินการผ่านกระบวนการวนซ้ำของการวิเคราะห์ การออกแบบ การประเมินผล และการปรับปรุง โดยเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทการศึกษา พร้อมทั้งสร้างองค์ความรู้เชิงทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาในวงกว้าง

McKenney และ Reeves (2020, pp. 1 – 11) สรุปความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า Educational Design Research (EDR) หมายถึง ประเภทของการวิจัยที่มีการพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษาที่ซับซ้อนในทางปฏิบัติอย่างเป็นวงจรซ้ำ ซึ่งเป็นบริบทสำหรับการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับผู้อื่น โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ มุ่งเน้นทฤษฎี (theoretically oriented) เน้นการแทรกแซง (interventionist) เน้นความร่วมมือ (collaborative) ตอบสนอง

ต่อสภาพจริง (responsively grounded) และดำเนินการแบบวนซ้ำ (iterative) กระบวนการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์และสำรวจ การออกแบบและสร้าง และการประเมินผลและสะท้อนคิด ซึ่งดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาทั้งความเข้าใจเชิงทฤษฎีใหม่และแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติไปพร้อมกัน

สรุปว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้อย่างเป็นระบบที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยกับการพัฒนานวัตกรรม โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการ การออกแบบและสร้างต้นแบบ การทดลองใช้ในสถานการณ์จริง และการประเมินผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร จนได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง พร้อมทั้งสร้างองค์ความรู้และหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในวงกว้าง โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ทั้งคุณค่าเชิงปฏิบัติและคุณค่าเชิงวิชาการไปพร้อมกัน

2. ลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาได้กลายเป็นแนวทางที่มีบทบาทสำคัญในหลากหลายสาขาวิชาในยุคปัจจุบัน โดยมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการต่าง ๆ การวิจัยรูปแบบนี้มีความสำคัญ มีความจำเป็น และให้ประโยชน์ในหลายประการ ดังต่อไปนี้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, หน้า 7 – 8) ได้อธิบายลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนาไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การนำความรู้ใหม่มาพัฒนาเป็นต้นแบบที่ใช้งานได้จริง 2) การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผ่านกระบวนการวิจัย พัฒนาและเผยแพร่ 3) การดำเนินงานแบบวัฏจักรที่มีการตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง 4) การผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 5) การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้ใช้โดยให้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และ 6) ความสามารถในการจดทะเบียนสิทธิบัตรเมื่อผลงานมีคุณค่าสูง สำหรับประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนานั้น

วทัญญู บุตรศรี (2557, หน้า 15) สรุปลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนาว่าเกิดจากความต้องการสิ่งใหม่ ประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ และนวัตกรรมสำหรับการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่มีระบบงานและกระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยีขั้นสูงที่ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูงออกสู่ผู้ใช้ที่เหมาะสมสำหรับงานมุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ การนำผลวิจัยเดิมหรือสิ่งประดิษฐ์เดิมมาสร้างใหม่ แล้วพัฒนาหรือต่อยอดมีเหตุผลหลักการหรือทฤษฎีรองรับ ใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานยอมรับผลผลิตและ

เผยแพร่หรือขยายผลเป็นการศึกษาค้นคว้าทดลอง และตรวจสอบนำกระบวนการวิจัยต่าง ๆ เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมผลิตและหรือผู้ใช้ผลผลิตได้มีส่วนร่วมดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาจะต้องเป็นช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกัน ผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนาสามารถนำไปจดสิทธิบัตรได้

กาญจนวาสี (2559, หน้า 1 – 18) ได้อธิบายลักษณะ ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐกรรม โดยผสานกระบวนการวิจัยกับกระบวนการพัฒนาเข้าด้วยกัน มีลักษณะสำคัญคือการใช้หลักการหรือทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ มีการทดลองซ้ำและปรับปรุงจนได้ผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยและพัฒนานี้มีความสำคัญในฐานะรากฐานของนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตรและการสอน สื่อการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา ตลอดจนการวัดและประเมินผล ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพของครูและผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยโดยรวม

Janjić, Jovanović & Simonović (2021, pp. 19 – 28) สรุปลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนาว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นแนวคิดเชิงระบบที่ทำหน้าที่ขยายฐานความรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ โดยมีลักษณะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาคือการเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นตัวชี้วัดศักยภาพด้านนวัตกรรม และเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรในยุคการแข่งขันระดับโลก ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านสิทธิบัตร การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพทางการเงิน การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กร และการสะท้อนมูลค่าเชิงพาณิชย์ในอนาคตของผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น

ที่สำคัญของกิจกรรมนวัตกรรม เนื่องจากเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม

Jauhari, Tatihoran, & Firdaus (2025, pp. 13 – 22) ได้อธิบายลักษณะความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนาในการบริหารการศึกษาไว้ว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นแนวทางที่ใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ผ่านการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์และการทดลองอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะสำคัญคือการใช้วิธีการที่อิงหลักฐานเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการทดลองเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญในการช่วยให้ระบบการศึกษาพัฒนาแบบพลวัตด้วยการบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ วิธีการสอน และการประเมินผลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ประโยชน์ที่ได้รับ ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรการศึกษา การพัฒนาวิธีการสอน การปรับปรุงการประเมินผลการศึกษา การพัฒนานโยบายการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม การออกแบบโมเดลการศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการสร้างสภาพแวดล้อมการศึกษาที่มีพลวัตและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมผ่านกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างและอิงหลักฐานเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเชิงระบบที่บูรณาการวิธีวิจัยกับการพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยมีลักษณะเด่นคือการดำเนินงานแบบวัฏจักรที่เน้นการทดลองปฏิบัติจริงในสถานศึกษา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา ซึ่งช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบัน

3. กระบวนการ / ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, หน้า 3 – 4) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การสำรวจและสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจและการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุสภาพ

ปัญหา ความต้องการ และลักษณะที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการพัฒนา ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการนำความรู้และผลการวิจัยจากขั้นตอนแรกมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการวางแผนพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะวิธีการพัฒนา และทรัพยากรที่จำเป็นทั้งด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และระยะเวลา

3. การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก (1 – 3 โรงเรียน 6 – 12 คน) เพื่อรวบรวมผลประเมินเชิงคุณภาพเบื้องต้น การทดลองกับกลุ่มขนาดใหญ่ (5 – 15 โรงเรียน 30 – 100 คน) โดยใช้การวิจัยเชิงทดลองเพื่อบ่งชี้ว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการทดลองความพร้อมนำไปใช้ (10 – 30 โรงเรียน 40 – 200 คน) เพื่อตรวจสอบความพร้อมสู่การปฏิบัติจริง

4. การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลการวิจัยและผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ผ่านการนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ การติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษา หรือการติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิตจำหน่ายและเผยแพร่ในวงกว้าง

กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้พัฒนากลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2559, หน้า 10 – 11) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) การศึกษาสภาวะแวดล้อม วิเคราะห์สภาพปัญหา และประเมินความต้องการจำเป็น โดยศึกษาบริบทของหน่วยงาน วิเคราะห์ปัญหาสำคัญ และประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแก้ไขด้วยนวัตกรรม 2) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) การสังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบนวัตกรรมเบื้องต้น ทดลองนำร่อง และประเมินผลด้วยการสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาออกแบบและทดลองในขั้นต้น (D1 & R1) 4) ปรับปรุงการออกแบบ ทดลองซ้ำและประเมินผล โดยบูรณาการองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงให้ได้มาตรฐานและทดลองในสถานการณ์จริง (D2 & R2) 5) การสรุปผลและจัดทำรายงานการวิจัย และ 6) การเผยแพร่และขยายผล เพื่อนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

อย่างกว้างขวาง กระบวนการนี้เน้นการผสมผสานระหว่างการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทการศึกษาไทย

มัทวานุกูล พรหมสุรินทร์ และโยธารส (2566, หน้า 1 – 2) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาในบริบทของการพัฒนาประเทศสู่สังคมฐานความรู้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการศึกษาภายใต้โลกยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องอาศัยวิสัยทัศน์ในการพัฒนานโยบายและวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. การระบุปัญหาและอุปสรรคทางการศึกษา เป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นต่อการศึกษาของประเทศ โดยพิจารณาจากระดับการศึกษา (อุดมศึกษา อาชีวศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน) และลักษณะเนื้อหาหรือภาระรับผิดชอบรวมถึงบริบทของชุมชน (เมือง กึ่งเมืองกึ่งชนบท ชนบท) ที่สถานศึกษาตั้งอยู่

3. การพัฒนานโยบายและวางแผนการวิจัยและพัฒนา เป็นการใช้ข้อมูลจากการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยประยุกต์หลักการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มาใช้ในทางการศึกษา

4. การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ทางการศึกษา เป็นการพัฒนาการศึกษาโดยพื้นฐานการวิจัย (Research Based Education Development) เพื่อสร้างผลผลิตที่สามารถเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา ทั้งระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตรและการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา และการวัดและประเมินผลการศึกษา

กระบวนการดังกล่าวเป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญในการแก้ปัญหาและพัฒนางานทางด้านการศึกษา โดยเน้นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการระดมสรรพกำลังของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน นักการภารโรง และกรรมการสถานศึกษา เข้ามาร่วมมือรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่มบุคคล

Lateh et al. (2021, pp. 574 – 575) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการและวางแผน (Preparation

and Planning Phase) 2) ขั้นการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแบบกัลยาณมิตร (Kalyanamitr Coaching and Mentoring Phase) และ 3) ขั้นประเมินผล (Evaluation Phase) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การติดตาม และการประเมินประสิทธิภาพ

Janjić, Jovanović & Simonović (2021, pp. 20 – 22) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมนวัตกรรมประกอบด้วยกระบวนการหลักดังนี้ 1) การพัฒนาขีดความสามารถภายในองค์กร 2) การสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ 3) การวัดผลและประเมินประสิทธิภาพ 4) การแปลงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการเพิ่มผลิตภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการสร้างตำแหน่งทางการตลาด

Jauhari, Tatihoran & Firdaus (2025, pp. 13 – 22) ได้อธิบายกระบวนการวิจัยและพัฒนาในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการระบุ พัฒนา และทดสอบวิธีการหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา โดยกระบวนการนี้ประกอบด้วย 1) การใช้แนวทางเชิงหลักฐานเพื่อพัฒนานโยบาย 2) การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 3) การแปลงผลการวิจัยสู่นโยบายและการปฏิบัติที่ใช้ได้จริง 4) การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่ากระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวมีลักษณะเป็นขั้นตอนที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรม การทดลองใช้และปรับปรุงอย่างเป็นลำดับ จนถึงการเผยแพร่และประเมินผลในท้ายสุด ขั้นตอนเหล่านี้มีความหลากหลายในรายละเอียดตามบริบทและจุดมุ่งหมายของการศึกษาแต่ละแห่ง แต่มีแก่นสำคัญที่เหมือนกันคือการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ การทดลองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีขั้นตอนกระบวนการวิจัยและพัฒนาดังนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหา ประกอบด้วย การสำรวจบริบทแวดล้อม การระบุปัญหาและความต้องการ และการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการกำหนดเป้าหมาย วางแผนพัฒนา และออกแบบนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ตามความต้องการที่ระบุไว้

3. การทดลองและปรับปรุง ดำเนินการทดลองใช้ตั้งแต่กลุ่มเล็กไปจนถึงกลุ่มใหญ่ พร้อมกับการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินผลและติดตาม เป็นการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น รวมถึงการสะท้อนคิดและปรับปรุงกระบวนการ

5. การเผยแพร่และขยายผล นำผลการวิจัยและผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมายและสาธารณะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ผสมผสานการวิจัยกับการพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการทางการศึกษา การออกแบบและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การทดลองใช้ในสถานศึกษาจริง และการประเมินผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร กระบวนการนี้มีลักษณะเด่นคือการดำเนินงานแบบวัฏจักรที่เน้นการทดลองปฏิบัติจริงในสถานศึกษา การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากข้อมูลการศึกษา และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา ซึ่งช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคปัจจุบัน

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World

ในบริบท BANI World ซึ่งเป็นโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่แน่นอน และความซับซ้อน การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำสูงสุด ที่จำเป็นต้องตระหนักถึงความเสื่อมถอยทางคุณธรรมจริยธรรมในสังคมร่วมสมัย และมุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลรอบข้าง ผู้บริหารต้องเรียนรู้และปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก BANI อย่างเหมาะสม การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World นี้ ได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนการพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนา และ 4) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World

ความหมายของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการหรือโครงสร้างหรือภาพจำลองที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถใช้อธิบายองค์ประกอบหรือกิจกรรมโดยการสื่อในลักษณะต่าง ๆ

ฐิตาภา เบ็ญจาธิกุล (2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดจากหลักในการส่งเสริมสนับสนุนแนวทางความประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมในความเป็นวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 ส่วนก่อนที่จะนำไปสู่การสร้างรูปแบบที่สมบูรณ์ อันได้แก่ 1) หลักการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม 2) หลักคุณธรรมจริยธรรม 3) กระบวนการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม 4) ขั้นตอนการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม

กษมน มังคละคีรี (2557, หน้า 138) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึงเค้าโครงของเรื่องที่ต้องศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้นไป ซึ่งไม่มีองค์ประกอบแน่นอน หรือรายละเอียดทุกแง่มุม แต่ผ่านกระบวนการทดสอบตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อเกิดการถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 190) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีการพัฒนาทั้งภายใน (ความเชื่อและค่านิยม) และภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ควบคู่กันไป โดยผู้นำจะต้องยึดมั่นในค่านิยม วิสัยทัศน์ การสื่อสาร และคุณธรรมให้ปรากฏสู่สาธารณชน

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, pp. 20 – 21) ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของรูปแบบว่า คือ ลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ สามารถสื่อความหมายและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของรูปแบบได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) สถาบัน (Institution) หมายถึง ระบบที่สังคมได้กำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เช่น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) และ 2) บุคคล (Individual) หมายถึง บุคลากรในสถาบัน

ที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้ภารกิจของสถาบันบรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition)

Willer (1967, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่ารูปแบบหมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นตรง (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

Bardo & Hartman (1982 p. 70) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

Good (1973, p. 25) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบลำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

จากการศึกษาความหมายรูปแบบที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบ คือโครงสร้างความคิดหรือภาพจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือแล้วสามารถใช้อธิบายและพยากรณ์ปรากฏการณ์เฉพาะได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ลักษณะ คือ สถาบัน (ระบบและแนวทางที่สังคมกำหนด) และบุคคล (ผู้มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย) ในบริบทการพัฒนาผู้นำเชิงจริยธรรม รูปแบบจะต้องพัฒนาทั้งภายใน (ความเชื่อและค่านิยม) และภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ควบคู่กันไป โดยประกอบด้วยหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชาชีพ

ประเภทของรูปแบบ

ทิศนา แขมมณี (2548, หน้า 40) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป 4 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านภาษา (พูดและเขียน) และ 3) รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ปัญหาใด ๆ

Smith and others (1980, p. 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

2. รูปแบบเสมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริงเช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

3. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่ 1) รูปแบบข้อความ (verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative model) รูปแบบแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566, หน้า 17–26) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า ประกอบด้วย 11 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ 2) การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน 3) การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร 4) การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต 5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 6) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง 7) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง 8) นวัตกรรมการให้รางวัล 9) การมอบหมายงานให้ทำ 10) การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และ 11) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งรูปแบบนี้แตกต่างจากการพัฒนาแบบเดิมตรงที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพจิตและอารมณ์ของผู้นำและบุคลากรในองค์กรเป็นพิเศษ เนื่องจากยุค BANI มีผลกระทบต่อสภาพจิตใจของคนในองค์กรมากกว่าเพียงแค่ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

รตวรรณ อรัญไสว, เจริญ กระจ่างรส และกิตติยากร เสนาการ (2567, หน้า 1 – 2) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาความยืดหยุ่นและทักษะฟื้นตัว โดยการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและกลับสู่สภาพปกติเมื่อเผชิญกับความล้มเหลว 2) การพัฒนาความเข้าอกเข้าใจและการคิดอย่างมีสติ ผ่านการฝึกฝนให้มีความสามารถ

ในการเข้าใจผู้อื่นและมีสติในการตัดสินใจ 3) การพัฒนาการประเมินบริบทและการปรับตัว โดยการเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสม และ 4) การพัฒนาความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ ผ่านการฝึกให้มีความสามารถในการทำงานอย่างโปร่งใสและใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจ ซึ่งรูปแบบการพัฒนานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในอนาคตให้มีความพร้อมและสามารถนำองค์กรผ่านความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในโลกยุค BANI โดยเฉพาะการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความกังวล การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง และความไม่สามารถเข้าใจได้ ซึ่งต้องใช้ทักษะที่สำคัญเช่น ความยืดหยุ่นทางความคิด ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bertalanffy (1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบได้อธิบายว่าการมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประการอื่นต่อไป 2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (quantitative model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1987, pp. 561 – 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่เคยศึกษาภาษา แผนภูมิหรือภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์และการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันและผลที่เกิดขึ้น แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในสัญลักษณ์สมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

Steiner (2001, p. 25) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Madel) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนเพื่อออกแบบไว้สำหรับเป็นต้นแบบผลิตสินค้านั้น ๆ

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เป็นต้น

Jamais Cascio (2022, pp. 1 – 7) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ว่า ประกอบด้วย 4 แนวทางหลักของ “Positive BANI” ได้แก่ 1) การเป็น Bendable (ความยืดหยุ่นและฟื้นตัว) โดยการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการฟื้นตัวจากความเครียดเพื่อตอบสนองต่อสภาพโลกที่เปราะบาง 2) การเป็น Attentive (ความเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจ) ผ่านการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ การรับฟัง และการดูแลทั้งตนเองและผู้อื่นเพื่อรับมือกับความกังวล 3) การเป็น Neuroflexible (ความยืดหยุ่นทางประสาท) โดยการปรับเปลี่ยนการกระทำและตัวเลือกได้ทันทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการกับความไม่เป็นเส้นตรง

และ 4) การเป็น Interconnected (การเชื่อมโยงกัน) ผ่านการสื่อสารและเชื่อมต่อกับเครือข่ายที่หลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมเพื่อรับมือกับสิ่งที่ไม่สามารถเข้าใจได้ โดยรูปแบบการพัฒนานี้มุ่งเน้นการสร้างกรอบความคิดที่รองรับมุมมองหลากหลาย ความสามารถรับรู้สัญญาณการเปลี่ยนแปลง และการประเมินปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการที่ว่า ความแน่นอนเป็นสิ่งอันตราย แต่ความชัดเจนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

องค์ประกอบของรูปแบบ

ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้างมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรจึงจะได้ตัวแบบหรือต้นแบบที่ดีนั้น นักวิชาการบางท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 3) ได้อธิบายไว้รูปแบบเป็นโครงสร้างทางความคิดที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือพัฒนาปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รูปแบบที่ดีควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล ประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ (Principles and Concepts) 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Objectives) 3) กระบวนการหรือวิธีดำเนินการ (Process / Procedure) และ 4) ผลลัพธ์หรือการประเมินผล (Evaluation)

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2554, หน้า 9) ได้อธิบายไว้ว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ประกอบด้วย 1) หลักการหรือแนวคิดของรูปแบบ (Principles) 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (Objectives) 3) กระบวนการหรือวิธีดำเนินการ (Process / Procedure) และ 4) การวัดและประเมินผล (Evaluation)

สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555, หน้า 16) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) การพัฒนาหลักสูตรและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 4) วิธีการทดลองใช้รูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบโดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะ

ประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558, หน้า 204) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบรูปแบบมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดหมาย 3) การพัฒนาหลักสูตรอบรม 4) กระบวนการดำเนินงาน 5) การประเมินรูปแบบ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 4) ได้สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบทั้งหมด 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) ระยะเวลา 5) เนื้อหากิจกรรม 6) กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง 7) สื่อนวัตกรรมหรือแหล่งเรียนรู้ 8) การประเมินผลก่อนและหลังการเข้ารับการพัฒนา เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาและการประเมินความพึงพอใจ และ 9) เงื่อนไขความสำเร็จ

ราชัย นามวงค์ษา และ สุรเชต น้อยฤทธิ์ (2566, หน้า 277) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

Moberg (1980, p. 16, อ้างถึงใน ประยูร บุญใช้, 2565, หน้า 21) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้างและ 4) การประเมินผลการทดลองใช้

Bush (1986, p. 9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

Brown & Moberg (1980, pp. 16 – 17) ได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) โดยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์

(Contingency Approach) พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูนพื้นฐาน 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision)

Keeves (1997, pp. 386 – 387) ได้อธิบายว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปสู่การทดสอบได้ หากทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถอธิบายเรื่องที่ศึกษาหรือปรากฏการณ์นั้นได้อย่างชัดเจน

3. รูปแบบจะต้องช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะหาความรู้

4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationship) ระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationship) ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997, pp. 20 – 21) ได้อธิบายองค์ประกอบของระบบสังคมในองค์การ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้น หมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทหน้าที่ที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดดังกล่าวทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในลักษณะของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีความ

ต่อเนื่องเชื่อมโยงกับอีกบทบาทหนึ่ง จนส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบสังคม โดยสถาบันจะไม่สามารถดำเนินการได้หากขาดองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ส่วนความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตนให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละบุคคล โดยมีความคาดหวังเป็นพื้นฐานในการแสดงออก

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้ง 10 ท่านสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ได้ดังตาราง 14 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 14 สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการและนักวิจัย องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ภาโร เพ็งสัสดี์ (2553)	เยาวดี วิบูลย์ศรี (2554)	สมชัย จรรยาโพบูลย์ (2555)	อรชร กิตติขนม้วัช (2558)	พินิษฐนิชา ทองสุข (2560)	ราชัย มหาวงศ์นา และ สุรเชต ปุยอุไทย์ (2566)	Moberg (1980)	Bush (1986)	Brown & Moberg (1980)	Keeves (1997)	Gibson, Ivancevich and Donnellyl (1997)	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓						5	45.45
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				5	45.45
3. เนื้อหาของรูปแบบ / ทฤษฎีพื้นฐาน						✓	✓					2	18.18
4. วิธีการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			8	72.73
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน			✓				✓		✓			5	45.45
4.2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม			✓	✓	✓							4	36.36
4.3 การทดลองใช้รูปแบบ / หลักสูตร			✓									2	18.18

มหาวิทยาลัยราชภัฏวิไลยลักษณ์

ตาราง 14 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ภาโร เพ็งสัสดี์ (2553)	เยาวดี วิบูลย์ศรี (2554)	สมชัย จรรยาโพนุลย์ (2555)	อรชร กิตติขนม์ธวัช (2558)	พนิษฐณิชา ทองสุข (2560)	ราชัย มหาวงศ์นา และ สุรเชษฐ์ บุญยเกษี (2566)	Moberg (1980)	Bush (1986)	Brown & Moberg (1980)	Keeves (1997)	Gibson, Ivancevich and Donnellyl (1997)	ความถี่	ร้อยละ
4.4 สื่อนวัตกรรม / แหล่งเรียนรู้					✓							1	9.09
5. การวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		8	72.73
6. โครงสร้างและความสัมพันธ์							✓	✓	✓	✓	✓	6	54.54
7. เงื่อนไขความสำเร็จ				✓	✓							2	18.18
8. สภาพแวดล้อม / บริบท								✓	✓			2	18.18
9. เทคโนโลยี									✓			1	9.09

มหาวิทยาลัยราชภัฏวิไลลักษณ์

จากตาราง 14 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศจำนวน 11 คน พบว่าองค์ประกอบที่มีความถี่สูงตามลำดับ ได้แก่ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล (ความถี่ = 8, ร้อยละ 72.73) โครงสร้างและความสัมพันธ์ (ความถี่ = 6, ร้อยละ 54.55) หลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ (ความถี่ = 5, ร้อยละ 45.45) ตามลำดับ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบโดยใช้ค่าความถี่ร้อยละ 40 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์หลัก ซึ่งได้แก่ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล โครงสร้างและความสัมพันธ์ หลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้พิจารณาเพิ่มเติมโดยนำ เนื้อหาของรูปแบบ เข้ามาเป็นองค์ประกอบด้วย แม้จะมีความถี่เพียงร้อยละ 18.18 เนื่องด้วยเหตุผลสำคัญดังนี้ 1) เนื้อหาของรูปแบบเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นในเชิงเนื้อหาสาระ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World จำเป็นต้องมีการกำหนดเนื้อหาที่ชัดเจนสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการที่ได้จากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 2) นักวิชาการที่อ้างถึงเนื้อหาของรูปแบบ ได้แก่ ราชัย นามวงค์ษา และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2566) และ Moberg (1980) ซึ่งเป็นงานที่มีบริบทใกล้เคียงกับงานวิจัยนี้มากที่สุด และ 3) การบูรณาการแนวคิดเชิงระบบ โดยเนื้อหาของรูปแบบทำหน้าที่เป็นส่วนของกระบวนการ (Process) ที่เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ของรูปแบบกับวิธีการพัฒนา ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ดังนั้นจากผลการสังเคราะห์ ผู้วิจัยจึงเลือกองค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. เนื้อหาของรูปแบบ
4. วิธีการพัฒนา
5. การวัดและประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้นจะต้องเกิด

ประโยชน์และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาทั้งนี้นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้หลากหลายวิธี ดังนี้

ศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี (2558, หน้า 5) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง ไปสู่การปฏิบัติมี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบภาคีเครือข่ายการพัฒนาจริยธรรม 2) การปรับปรุงหลักสูตรด้านจริยธรรมโดยการบูรณาการเนื้อหาด้านจริยธรรมในหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยเน้นจริยธรรมด้านการเรียนการสอน จริยธรรมในการวิจัย ตลอดจนจริยธรรมในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาคณาจารย์ 3) การรณรงค์ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาจริยธรรมอย่างเป็นระบบ

หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 135) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ธนิกา กรีธาพล (2560, หน้า 57) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 – 7 พบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) การประเมินก่อนพัฒนา 2)การพัฒนา 3) การประเมินหลังพัฒนา

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 200 – 201) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 2 วิธีคือ 1) วิธีการพัฒนาโดยตนเอง 2) วิธีพัฒนาโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566, หน้า 16) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง คือ 1) การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ 2) การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน 3) การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร 4) การฝึกวางแผนสถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต 5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

6) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง 7) การฝึกปฏิบัติงานในสถานกาณ์จำลอง 8) นวัตกรรมการให้รางวัล 9) การมอบหมายงานให้ทำ 10) การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ และ 11) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

DuBrin (2010, pp. 444 – 461) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 ด้าน คือ 1) การพัฒนาโดยใช้การตระหนักด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self – awareness and self – discipline) 2) การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (development through education, experience, and mentoring) และ 3) การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership Development Programs)

Hanaba, S. (2023, pp. 65 – 67) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทักษะผู้นำในโลก BANI ต้องมุ่งเน้นความสามารถในการทำความเข้าใจโลกใหม่อยู่เสมอ วิธีการที่เหมาะสมประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง2) การใช้กรณีศึกษาที่มีความซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว 3) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ 4) การฝึกปฏิบัติจริงภายใต้การชี้แนะของพี่เลี้ยง

Qureshi, T., & Amin, A. (2024, pp. 24 – 40) ได้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World พบว่าผู้การพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ต้องพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 6 ด้าน คือ 1) มีความคล่องตัวและปรับตัวได้ (Dynamic and Adaptable) 2) มีชีวิตชีวาในการสอน (Animated) 3) มีความคล่องแคล่วและฟื้นตัวได้ (Agile and Resilient) 4) เชี่ยวชาญเทคโนโลยี (Techno – savvy) 5) มองโลกในแง่ดี (Optimistic) – สร้างบรรยากาศเชิงบวกในห้องเรียน และ 6) มีแรงจูงใจและทุ่มเท (Motivated, Dedicated)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้ง 12 ท่านสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ได้ดังตาราง 15 ดังนี้

ตาราง 15 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ศัจนันท์ แก้วองค์ศรี (2558)	หนึ่งใจ มาเชค (2559)	ธนิกา กรีธาพล (2560)	หงษา วงศ์จำปา (2560)	สรอยสุดา กรีน (2563)	ขวัญชนนก แสงทานั่ง (2563)	ชาญชิต ทัพหมี (2564)	ชุติวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2566)	พลัย ชูมปัญญา (2566)	DuBrin (2010)	Hanaba, S. (2023)	Qureshi, T., & Amin, A. (2024)	ความถี่	ร้อยละ
1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน / การศึกษาด้วยตนเอง		✓		✓		✓	✓		✓				5	41.67
2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม		✓	✓	✓		✓	✓		✓				6	50
3. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม / การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			8	66.67
4. การมีสวนรวมและเครือขาย	✓				✓			✓					3	25
5. การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม / การนิเทศติดตาม		✓		✓		✓				✓			4	33.33
6. การพัฒนาตนเอง / การตระหนักรู้ในตนเอง / การศึกษาดูงาน					✓					✓	✓		3	25
7. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น											✓	✓	2	16.67

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 15 แสดงองค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม
2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)
3. การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ
4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

สรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หมายถึง โครงสร้างความคิดหรือภาพจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยรูปแบบนี้ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทั้งภายใน (ความเชื่อและค่านิยม) และภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบท BANI World

2. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และ ประทุมทอง ไตรรัตน์ (2566, หน้า 16) สรุปวิธีพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ประกอบด้วย 1) การสอนงานแบบตัวต่อตัวและให้ข้อเสนอแนะ 2) การฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน 3) การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร 4) การฝึกวางแผนสถานการณ์ 5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 6) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง 7) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง 8) นวัตกรรมการให้รางวัล 9) การมอบหมายงานให้ทำ 10) การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำและ 11) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

อาคม ชัยศรี และคณะ (2567, หน้า 127) สรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุค BANI ประกอบด้วย 1) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การมีวิสัยทัศน์ และ 6) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รวม 30 แนวทาง

Hanaba (2023, pp. 65 – 67) เสนอวิธีการพัฒนาทักษะผู้นำในโลก BANI ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง 2) การใช้กรณีศึกษาที่มีความซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว 3) การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ 4) การฝึกปฏิบัติจริงภายใต้การชี้แนะของพี่เลี้ยง

Foster (2024, ออนไลน์) เสนอกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 8 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการและกำหนดเป้าหมาย 2) การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ 3) ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) ติดตามผลด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องและวัดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลลัพธ์

Mohamad Halil, F. L., Abdul Aziz, N. A., & Hassan, A. (2025, pp. 5925 – 5936) สรุปวิธีพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมนวัตกรรมและภาวะผู้นำแบบปรับตัว โดยสร้างวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์และการยอมรับความเสี่ยง 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้วยเครื่องมือดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ 3) การปลูกฝังการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความไว้วางใจของสถาบัน โดยกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่ให้อำนาจแก่คณาจารย์ นักศึกษา และสมาชิกชุมชน และ 4) การให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์และการปฏิบัติการสื่อสาร ที่ครอบคลุมการตระหนักรู้ในตนเอง การควบคุมตนเอง ความเข้าอกเข้าใจ และทักษะทางสังคม

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและบทความเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World สามารถสรุปได้ว่าวิธีพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World มีดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ / การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง
2. การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล / การใช้เทคโนโลยี
3. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ / ทักษะการสื่อสาร

จากการสังเคราะห์งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบท BANI World ร่วมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบด้วย 4 วิธีการหลัก ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)

3. การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

1. การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

ความหมายของการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2565, หน้า 6) ได้ให้ความหมายดิจิทัลแพลตฟอร์ม ว่าหมายถึง แหล่งรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้ ทางวิชาการ

วิชาชีพทักษะชีวิตและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของผู้เรียนในระบบออนไลน์หรือออฟไลน์ ที่มีการใช้งานในระดับสถานศึกษาซึ่งผู้เรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ ได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างดิจิทัลแพลตฟอร์ม เช่น

เว็บไซต์ Facebook Line Youtube แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา Google Workspace เป็นต้น

พิมพ์ลภัส พงศกรรังศิลป์ และคณะ (2562, หน้า 170 – 171) สรุปความหมาย ดิจิทัลแพลตฟอร์มไว้ว่า เป็นพื้นที่ที่ใช้ในการอำนวยความสะดวกลูกค้าและธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย โดยเครือข่ายสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook Instagram Line หรือเว็บไซต์ต่าง ๆ เช่น Amazon.com Lazada.com เป็นหนึ่งในตัวอย่างของดิจิทัลแพลตฟอร์มที่สามารถเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฐิติมา จันทะคีรี (2565, หน้า 357) ได้สรุปความหมายการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นการเรียนรู้ที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถเลือกพื้นที่การเรียนรู้ของตนเองตามที่ต้องการ ช่วยให้ผู้เรียนมีจิตใจจดจ่อและมุ่งมั่นกับการเรียนรู้ของตนเอง

Lin, M. – H., Chen, H.–C., & Liu, K. – S. (2017, p. 3555) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนใช้สื่อดิจิทัลในการเข้าถึงเนื้อหาการเรียนการสอน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สื่อการสอนดิจิทัล (Digital teaching materials) 2) เครื่องมือดิจิทัล (Digital tools) 3) การส่งผ่านแบบดิจิทัล (Digital delivery) และ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Autonomous learning)

Gynther, K., & Jørnø, R. (2017, p. 1) ได้อธิบายความหมายการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นเทคโนโลยีที่ถูกออกแบบมาสำหรับการปฏิบัติทาง

สังคมที่มีลักษณะ “ความเปิดกว้าง” (openness) โดยการใช้งานที่เฉพาะเจาะจงของเทคโนโลยีใหม่และการออกแบบการเรียนรู้ใหม่นั้นมีความ “เปิด” และผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับการออกแบบเทคโนโลยีที่ตั้งใจไว้ การนำแพลตฟอร์มไปใช้จริงและผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งานขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะของโรงเรียนที่นำแพลตฟอร์มไปใช้

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2018, p. 1017) ได้อธิบายความหมายการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ได้วางแผนล่วงหน้าและเกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ มีผลลัพธ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันและสถานการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นธรรมชาติและเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ ไม่มีการจัดระเบียบหรือความตั้งใจจากมุมมองของผู้เรียน แต่มีศักยภาพในการเตรียมผู้เรียนให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทำงานร่วมกับผู้อื่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นอิสระในกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น

ความสำคัญของการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2565, หน้า 36 – 37) อธิบายความสำคัญของการเรียนรู้ ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนพร้อมกับการพัฒนาครูควบคู่กันไปเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน ลดความเหลื่อมล้ำในระบบการศึกษา

ฐิติมา จันทะคีรี (2565, หน้า 357) ได้อธิบายความสำคัญของการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นวิธีการถ่ายทอดเนื้อหา รูปภาพ วิดีโอ และการใช้สื่อหลายประเภท (Multimedia) ร่วมกับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลายหลาย ทันสมัย สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความต้องการ

Lin, M. – H., Chen, H. – C., & Liu, K. – S. (2017, pp. 3557 – 3558) ได้อธิบายความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลายบนอินเทอร์เน็ต สามารถปรับเนื้อหาและตารางเรียนให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล มีระบบบันทึกประวัติการเรียนรู้ที่สมบูรณ์เพื่อติดตามความก้าวหน้า ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ช่วยลดต้นทุนการจัดการเรียนการสอน

Gynther, K., & Jørnø, R. (2017, pp. 2 – 3, 6) ได้อธิบายความสำคัญการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า แพลตฟอร์มการเรียนรู้สามารถเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนได้ แต่ขึ้นอยู่กับการออกแบบเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงและการออกแบบของครูในการใช้เทคโนโลยีนั้น การมีส่วนร่วมและอิทธิพลของผู้ใช้ในการนำแพลตฟอร์มไปใช้มีความสำคัญอย่างยิ่งจนครูมีความกังวลเกี่ยวกับประเด็นนี้

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2018, p. 1023) ได้อธิบายความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิผล

แนวคิดของของการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2565, หน้า 16) ได้เสนอแนวคิดการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานเนื่องจากการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ไม่ว่าจะเป็นสื่อการสอนที่เป็น การสื่อสารทิศทางเดียว เช่น คอร์สเรียนออนไลน์ Youtube การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม e – Learning หรือการสื่อสารสองทิศทาง เช่น Google Classroom, Zoom ล้วนแล้วแต่ต้องมีดิจิทัลแพลตฟอร์ม เป็นตัวกลางเชื่อมโยงผู้สอนและผู้เรียนทั้งสิ้น ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานและรูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มสามารถจำแนกออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้ (Horn and Staker, 2011)

รูปแบบที่ 1 Face to Face Driver เป็นรูปแบบที่จัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ตามปกติ โดยมีการเรียนรู้ แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผสมผสานกับการเรียนออนไลน์ ตามประเด็นที่กำหนดไว้เป็นครั้งคราว

รูปแบบที่ 2 Rotation เป็นการจัดการเรียนรู้แบบหมุนเวียนตามประเด็นเนื้อหา และระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งในแต่ละประเด็นก็จะมีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ต่างกัน แต่จะต้องมี อย่างน้อยหนึ่งประเด็นที่มีการจัดการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีหรือดิจิทัลแพลตฟอร์ม

รูปแบบที่ 3 Flex เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถปรับตารางกิจกรรม การเรียนรู้ได้ตามความต้องการโดยเน้นการเรียนรู้ แบบออนไลน์เป็นหลักที่มีผู้สอนให้การสนับสนุน และจัดการเรียนการสอนอย่างยืดหยุ่นตามความจำเป็น (สุทธิพร แท่นทอง, 2563)

รูปแบบที่ 4 Online Lab เป็นรูปแบบการเรียนรู้ ที่ใช้ห้องปฏิบัติการทางเทคโนโลยี อย่างเต็มรูปแบบ อาจมีการพบปะกับผู้สอนเป็นครั้งคราวแต่จะเน้นการเรียนในห้องเรียนออนไลน์เป็นหลัก

รูปแบบที่ 5S elf Blended เป็นรูปแบบการเรียนแบบผสมผสานด้วยตัวเอง ตามประเด็นหรือหลักสูตรที่กำหนดซึ่งจะมีโปรแกรมควบคุมหลักอยู่ที่ห้องปฏิบัติการตามรูปแบบที่ 4 ที่จะคอยควบคุมและอำนวยความสะดวก

รูปแบบที่ 6 Online Driver เป็นการเรียนแบบผสมผสานที่เต็มรูปแบบโดยมีการเรียน 16 แบบออนไลน์ทั้งผู้เรียนและผู้สอนตามหลักสูตรที่กำหนด ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลแพลตฟอร์ม มีบทบาทสูงมากต่อการจัดการเรียนรู้ ในลักษณะนี้ เช่น การเรียนในห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom)

ฐิติมา จันทะคีรี (2565, หน้า 357) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นวิธีการถ่ายทอดเนื้อหา รูปภาพ วิดีโอ การใช้สื่อหลาย ๆ ประเภท (Multimedia) ร่วมกับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลายหลาย ทันสมัย สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความต้องการ

Lin, M. – H., Chen, H.–C., & Liu, K. – S. (2017, pp. 3554 – 3555) ได้อธิบายแนวคิดของการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายในสถานการณ์การเรียนรู้ทั้งแบบเรียนพร้อมกัน (synchronous) คือ การเรียนที่ผู้สอนและผู้เรียนต้องออนไลน์ในเวลาเดียวกัน และแบบเรียนไม่พร้อมกัน (asynchronous) คือการเรียนที่ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนได้ตามเวลาที่สะดวก เพื่อทำลายข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ และตารางเรียน และบรรลุการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแบบปรับเหมาะรายบุคคล โดยมีเป้าหมายให้นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

Gynther, K., & Jørnø, R. (2017, pp. 4 – 5) ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า ควรใช้โมเดลการเรียนรู้แบบสองวง (double – loop learning model) ที่ผสมผสานการวิเคราะห์ประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้เข้าร่วมกับข้อเสนอสำหรับการใช้แพลตฟอร์มในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ในการออกแบบอนาคต (designing the future) ผ่านการทดลองการออกแบบที่มีโครงสร้าง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การสร้างการออกแบบการเรียนรู้ การทดสอบซ้ำ

ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์และออกแบบใหม่ และการสะท้อนคิดและการสรุปทั่วไป พร้อมทั้งการเรียนรู้จากอดีต (learning from the past) โดยใช้แนวคิดการสื่อสารความรู้ด้านการออกแบบ 3 รูปแบบ คือ design patterns, design narratives และ design scenarios เพื่อแบ่งปันความรู้ระหว่างครูในโรงเรียน

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2018, pp. 1017 – 1023) ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มว่า เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา โดยมีการผสมผสานระหว่างเครื่องมือและแนวปฏิบัติที่หลากหลาย

สรุปได้ว่า การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสื่อกลางในการเข้าถึงองค์ความรู้ โดยมีลักษณะสำคัญคือความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายได้ทุกที่ทุกเวลา กำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะสำคัญ อาทิ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) เป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้นเพื่อวิเคราะห์ว่ามีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ทำไมมันจึงเกิดขึ้น และการพัฒนาสิ่งเหล่านั้นต่อไปในอนาคต อาจเรียกว่าเป็นกระบวนการ De – brief หลังจากเสร็จสิ้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้โดยมากมักจะเกิดขึ้นกับงานในลักษณะที่เป็นเหตุการณ์หรือโปรเจค แต่กระบวนการนี้ก็สามารถทำได้โดยไม่ต้องเกิดขึ้นหลังจากการจบงาน หรือโปรเจคด้วยเช่นกัน เช่น AAR ในช่วงครึ่งปี นอกจากนี้คุณภาพของการสื่อสารในกระบวนการ After Action Review (AAR) จะมีรูปแบบคล้ายคลึงกับการอภิปราย (discussion) และสุนทรียสนทนา(dialogue) ร่วมกันมากกว่าการโต้เถียงกัน(debate) ซึ่งกระบวนการ After Action Review (AAR) จะให้ความสำคัญกับสิ่งภายนอก หรือการพัฒนาภายนอกที่เกิดขึ้นมากกว่าการเรียนรู้ภายในที่เกิดขึ้น นอกจากนี้กระบวนการ After Action Review (AAR) ยังเอื้ออำนวยให้เกิด 1) ความรู้สึกปลอดภัยทางใจในที่ทำงาน (psychological safety) 2) การตระหนักรู้ในตัวเอง (self – awareness) และ 3) การพัฒนาทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย โดย วิธีดำเนินกระบวนการ After Action Review (AAR) จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การแนะนำและการเริ่มต้นกระบวนการ 2) การสะท้อนการเรียนรู้

และ 3) การจบกระบวนการ สำหรับการประยุกต์กระบวนการ After Action Review (AAR) ให้เหมาะกับบริบทนั้นได้มีนักการศึกษา และนักวิจัยได้ศึกษาและนำวิธีการนี้มาใช้ในการดำเนินการศึกษาดังนี้

วัลยา ตูพานิช, อุบล ศรุตธนาเจริญ และสมใจ วินิจกุล (2559, หน้า 17 – 19) ได้อธิบายความหมายของ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) ว่า หมายถึง แนวทางการเรียนรู้ที่มีรากฐานจากความเชื่อที่ว่า “ความรู้เกิดจากการใคร่ครวญ ครุ่นคิด และจัดระบบจากปฏิบัติการจริงอย่างทันเวลา” (Learning by Doing and Reflecting) กระบวนการนี้มุ่งเน้นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งในด้านของความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงแนวทางปฏิบัติและคงไว้ซึ่งวิธีการที่มีประสิทธิภาพซึ่งหลักการสำคัญในการดำเนินการกระบวนการ AAR มี 6 ขั้นตอนคือ 1) การทบทวนแผนและเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์ความสำเร็จ 3) การระบุสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน 4) การระบุปัญหาที่พบ 5) การพิจารณาแนวทางพัฒนา และ 6) การวางแผนสำหรับอนาคต ซึ่งกระบวนการ AAR ทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ ดำเนินการภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ใช่การประเมินหรือตัดสิน แต่เป็นการสะท้อนคิดเพื่อการพัฒนา ผู้อำนวยความสะดวกมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์และช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงประสบการณ์กับความรู้ทางทฤษฎีได้อย่างลึกซึ้ง

รสวลีย์ อักษรวงศ์ (2561, หน้า 487) ได้อธิบายความหมายและความสำคัญของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) ว่า เป็นการประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ที่จัดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นการนิเทศทั้งสองระยะ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาสะท้อนผลในภาพรวมและถอดบทเรียนจากการได้รับการนิเทศ

ปัญญเดช พันธุวัฒน และวรวุฒิ แสงเฟือง (2563, หน้า 85 – 86) ได้พัฒนาเครื่องมือวิจัย “แบบบันทึกการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมหลังกิจกรรมและการสะท้อนคิด (A & R form)” ที่ผสมผสานแนวคิด After Action Review (AAR) เข้ากับ Reflective Practice เพื่อใช้ในการติดตามผลกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและทักษะชีวิตของนักเรียนในระยะยาว โดย AAR เป็นกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรม นำบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ร่วมกับการสะท้อนคิดของครู นักเรียน และชุมชนที่มีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้

สามารถจัดเก็บผลการเรียนรู้ กระบวนการ ปัญหา และวิธีแก้ไขอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนากิจกรรมและติดตามประเมินผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประยูร บุญใช้ (2565, หน้า 98 – 100) ได้อธิบายการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด After Action Review (AAR) หรือการสะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้วิเคราะห์สะท้อนความคิดและความรู้สึกในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

ณัฏฐ์ รัตนศิริณิชกุล และวรญา วิไลรัตน์ (2565, หน้า 201 – 206) ได้อธิบาย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด After Action Review (AAR) หรือการสะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติว่า After Action Review (AAR) หรือการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน ในบริบทของการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ AAR มีความสำคัญในฐานะกลไกที่ช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทบทวนและสะท้อนคิดเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของตน โดยใช้ร่วมกับแบบบันทึกการสะท้อนคิด (Reflection Thinking) และแบบบันทึกการประชุม เพื่อเก็บข้อมูลจากการทดลองใช้รูปแบบ

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) เป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบที่เน้นการทบทวนวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานภายหลังการดำเนินกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทั้งด้านความสำเร็จและอุปสรรคที่พบ กระบวนการดังกล่าวดำเนินการโดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถบูรณาการความรู้เชิงทฤษฎีกับประสบการณ์เชิงปฏิบัติได้ดี

3. การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษานอกสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งการศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ การศึกษาดูงานคือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันบนสถานการณ์เดียวกัน หรือเหตุการณ์เดียวกัน ซึ่งจะทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กรองทอง จิรเดชากุล (2550, หน้า 62) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงานว่าเป็นวิธีการที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานใหม่คุณภาพ โดยมีขั้นตอนการศึกษาดูงาน ดังนี้ 1) เลือกสถานที่ศึกษาดูงานที่ตรงกับปัญหาและความต้องการ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาดู 3) งานวางแผน 4) ประสานงานกับสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน 5) แจ้งให้หน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงานบรรยาย สรุปให้ฟัง ควรใช้เวลาศึกษาดูงานให้นานพอสมควร 7) หลังจากศึกษาดูงานแล้วควรกลับไปสรุปแนวความคิด และ 8) วางแผนปรับปรุงต่อไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงาน หมายถึง การมอบหมาย ให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อ วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้น ๆ และเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนา บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก

สรุปได้ว่าการศึกษาดูงานในสถานศึกษาต้นแบบเป็นกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกจากบริบทการทำงานประจำไปสัมผัสประสบการณ์ตรงจากสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผ่านการสังเกตการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูต้นแบบ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบริบทของตนเอง ซึ่งกระบวนการนี้ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ แต่ยังกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และนำไปสู่การปรับประยุกต์แนวคิดใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาต้นสังกัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษามีความหมายแตกต่างกันตามยุคสมัย มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ ความหมายของการนิเทศการศึกษาไวหลายความหมาย ดังนี้

สุรชาติ ภูผาผุย (2550, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการช่วยเหลือแนะนำ และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนนการร่วมคิด ร่วมทำ ประสานประโยชน มีความสุขในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และคุณภาพผู้เรียน สอดคลองเจตนารมณของหลักสูตรอย่างแท้จริง

วัชรา เล่าเรียนดี (2553, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน ร่วมกันด้วยการช่วยเหลือ สนับสนุน สงเสริมระหว่างผู้ให้การนิเทศหรือผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศหรือระหว่างเพื่อนครู เพื่อที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรูของครู เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการเรียนรูของผู้เรียน

Briggs & Justman (1952, pp. 1 – 4) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง การประสานงานของบุคคลที่เกี่ยวของกับการศึกษา เพื่อเพิ่มขวัญ และกำลังใจ ตลอดจนชี้แนวทางให้ครูมีความ เจริญงอกงามในอาชีพ

Harris (1985, p. 10) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำกับบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อคงไวหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สงผลโดยตรงตอกระบวนการสอนที่ใช้ในการสงเสริมพัฒนาการเรียนรูของนักเรียน การนิเทศการสอนเกี่ยวของกับการ จัดการเรียนการสอนมากกวาที่จะเกี่ยวของกับตัวนักเรียน การนิเทศการสอนเป็นงานหลักที่สำคัญของโรงเรียนและการนิเทศการสอนตองเป็นไปเพื่อการคงไวและการปรับปรุงกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรูของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการ นิเทศ โดยผู้นิเทศใช้หลักการทางวิชาการ และจิตวิทยาสังคม ให้การแนะนำ ให้คำปรึกษา เสนอแนะ ช่วยเหลือ สงเสริม สนับสนุนผู้รับการนิเทศบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยและผู้รับการนิเทศ ยอมรับนำไปปรับปรุง พัฒนา การจัดการศึกษาโดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเจตนารมณของหลักสูตรอย่างแท้จริง

หลักการนิเทศการศึกษา

การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศตองอาศัยหลักการในการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้เสนอหลักการ นิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

ประนอม พรมเกตุ (2550, หน้า 6) กล่าวว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแหงชาติ (เดิม) ได้กำหนดให้การนิเทศการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโดยใช้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การนิเทศอย่างทั่วถึง 2) การนิเทศอย่างต่อเนื่อง และ 3) การนิเทศอย่างมีคุณภาพ และการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

สุรชาติ ภูผาผุย (2550, หน้า 56) ได้สรุปวาการนิเทศการศึกษาควรมีหลักการดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาควรจะตั้งอยู่บนความถูกตองตามหลักวิชาและเป็นวิทยาศาสตร 2) มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน 3) ต้องเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ 4) เป็นการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพนักเรียน 5) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ 6) มุงสรางมนุษยสัมพันธ สงเสริมขวัญและกำลังใจ

Burton & Brueckner (1955, pp. 71 – 72) ได้กำหนดหลักการนิเทศการศึกษา คือ 1) การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกตองตามหลักวิชา (Theoretically sound) 2) การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร (Scientific) 3) การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) 4) การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค (Creative)

สรุปได้ว่าหลักการนิเทศการศึกษาที่สำคัญ คือ เนนที่ความถูกตองตามหลักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีความเป็นกัลยาณมิตรและมีความคิดสร้างสรรคโดยดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการระหว่างผู้นิเทศและผูรับการนิเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา

เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำกิจกรรมการนิเทศการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาได้ให้ความหมายของเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา และเสนอเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาดังนี้

สุรชาติ ภูผาผุย (2550, หน้า 64) อธิบายเทคนิคการนิเทศการศึกษา สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนในการ

ทำงาน การควบคุม กำกับ และติดตามเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้หลายวิธีคือ 1)การนิเทศทางตรง 2) การนิเทศทางออม 3) การนิเทศภายใน 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การประชุม 6) การประชุมอบรม / สัมมนา 7) การศึกษาดูงาน 8) การเผยแพรผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 1) อธิบายความหมายของเทคนิคการ นิเทศการศึกษา และเทคนิคการนิเทศที่ใช้ได้ผลดีกว่าเทคนิคการนิเทศ หมายถึง วิธีการนำกิจกรรมต่าง ๆ ทางการนิเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาหรือสถานการณนั้น ๆ ในที่นี้จะขอนำเสนอเทคนิคที่ใช้ได้ผลดีมี 3 เทคนิควิธีการ คือ 1) เทคนิควิธีการการนิเทศโดยการสอนแนะ 2) เทคนิควิธีการการนิเทศโดย กระบวนการวิจัย และ 3) เทคนิควิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

สรุปได้ว่าเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา หมายถึง วิธีการทำกิจกรรมการนิเทศไปสู่การปฏิบัติการนิเทศอย่างเหมาะสมกับบุคคล กลุมคน สถานที่ เวลาหรือสถานการณนั้นซึ่งมีหลายวิธี เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาแต่ละวิธีการมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการควบคุม กำกับ และติดตาม เพื่อให้การนิเทศเป็นไปตามแผนงานโครงการที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงคของการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการนิเทศการศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้อธิบายการนิเทศการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดำเนินการเป็นกระบวนการมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 9) ได้อธิบายกระบวนการนิเทศ การศึกษาโดยกระบวนการเดมมิ่ง (Demming Process) ซึ่งเป็นวงจร เรียกวา วงจรเดมมิง (Demming Circle) หรือโดยทั่วไปนิยมเรียกกันวา P–D–C–A ซึ่งเป็นวงจรควบคุมคุณภาพมาปรับใช้ในการดำเนินการ นิเทศการศึกษา โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (P – Planning) 2) การปฏิบัติตามแผน (D – Do) 3) การตรวจสอบ / ประเมินผล (C – Check) และ 4) การปรับปรุงแก้ไข (A – Act)

สงัด อุทรานันท (2530, หน้า 125 – 131) ได้อธิบายวา กระบวนการนิเทศที่สอดคลองกับสภาพ สังคมไทยควรมีขั้นตอนตามกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียกวา กระบวนการนิเทศแบบ PIDRE ดังนี้ 1) การวางแผน (P – Planning)

2) ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing – I) 3) การดำเนินการนิเทศ (Doing – D)
4) การสร้างเสริมขวัญกำลังใจแกผู้ปฏิบัติงานนิเทศ (Reinforcing – R) และ
5) การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating – E)

การประเมินผลการนิเทศ

ชารี มณีศรี (2542, หน้า 192) อธิบายว่า การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การตีคาการนิเทศช่วยเหลือ ชี้แนะแกครูผู้สอนวาบังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลใชวัดในรูปปริมาณหรือจำนวนมากน้อย แลวนำผลการวัดมาพิจารณาตีค่าว่าได้ผลดีเพียงใด ทั้งนี้ตองสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง (Validity) กำหนดหลักเกณฑหรือมาตรฐานสำหรับตัดสินคุณคาการประเมินผลที่ดีมีลักษณะ ดังนี้ 1) ประโยชน 2) สมบูรณ์ 3) ความร่วมมือ 4) กระบวนการต่อเนื่อง และ 5) กระทำอย่างพินิจพิเคราะห์

เครื่องมือการประเมินผลการนิเทศ

การนิเทศจะเลือกใชวิธีการหรือเครื่องมือใดจะตองพิจารณาจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมการนิเทศที่ตั้งไว

ชารี มณีศรี (2542, หน้า 195) อธิบายว่าเครื่องมือในการวัดและประเมินผลงานการ นิเทศ มีดังตอไปนี้

1. แบบสอบถาม
2. แบบทดสอบ
3. แบบสำรวจ
4. แบบสอบถามด้วยการสัมภาษณ
5. การตรวจสอบผลงานภาคปฏิบัติ
6. การประชุมปรึกษาหารือและทบทวนการปฏิบัติงาน
7. การวิจัยในเชิงประเมินผล
8. การประเมินผลและการรายงานผล

ดังนั้นการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สามารถสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา การวางแผนแก้ไขพัฒนา การลงมือปฏิบัติ จนถึงการติดตามประเมินผล ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงบริบท

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของผู้รับการนิเทศและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจและพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการนิเทศติดตาม และประเมินผล

บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สภาพแวดล้อม สถานการณ์ และลักษณะเฉพาะของโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 20 จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีบริบททางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากภูมิภาคอื่น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 12) อธิบายว่า โรงเรียนในภูมิภาคนี้มีลักษณะพิเศษด้านโครงสร้างการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา บุคลากร ผู้เรียน และความท้าทายเฉพาะที่ต้องเผชิญในยุค BANI World

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 17) ให้ความหมายของบริบทโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือว่า หมายถึง สภาพการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกที่สัมพันธ์กัน ทั้งด้านเศรษฐกิจที่มีฐานะปานกลางถึงต่ำ สังคมที่มีการอพยพแรงงาน วัฒนธรรมที่หลากหลาย และการศึกษาที่ยังมีความเหลื่อมล้ำเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567, หน้า 8) ระบุว่า บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สภาพการณ์โดยรวมของสถานศึกษาในพื้นที่ที่มีความท้าทายเฉพาะ อาทิ ปัญหาครูไม่ครบชั้น โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก นักเรียนที่เป็นกลุ่มเปราะบาง และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่เพียงพอ

สิทธิพร ประวัติรุ่งเรือง และภารดี อนันต์นาวี (2567, หน้า 518) ชี้ให้เห็นว่า ความสำคัญของการศึกษาบริบทโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ที่การช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุค BANI World ที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง การเข้าใจบริบทจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหา วางแผนรับมือ และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมนอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567, หน้า 10) ระบุว่า การเข้าใจบริบทมีความสำคัญต่อการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาที่คำนึงถึงบริบทจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรและออกแบบโครงการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของพื้นที่ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกับภูมิภาคอื่นได้

การทำความเข้าใจบริบทโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เนื่องจากภูมิภาคนี้มีโรงเรียนประถมศึกษาและนักเรียนจำนวนมากที่สุดของประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 15) รายงานว่า โรงเรียนในภูมิภาคนี้มีจำนวนมากกว่า 11,855 โรงเรียน คิดเป็นประมาณร้อยละ 40 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศ

สรุปได้ว่า บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษาใน 20 จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีลักษณะเด่นคือความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษา ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะครูที่ไม่ครบชั้น และความท้าทายในการบริหารจัดการภายใต้สภาวการณ์ BANI World ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเชิงเส้น และความคลุมเครือ ซึ่งต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกับภูมิภาคอื่น

1. สภาพทั่วไปและลักษณะพิเศษของโรงเรียนประถมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือภาคอีสาน ประกอบด้วย 20 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บึงกาฬ บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อำนาจเจริญ อุดรธานี และอุบลราชธานี มีพื้นที่ประมาณ 168,854 ตารางกิโลเมตร

คิดเป็นร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศ และมีประชากรประมาณ 22 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 32 ของประชากรทั้งประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567, หน้า 5) ทำให้เป็นภูมิภาคที่มีจำนวนประชากรมากที่สุดของประเทศสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 1 – 3) รายงานว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีโรงเรียนประถมศึกษาจำนวนมากที่สุดในประเทศ โดยมีโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่า 11,855 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 16,598 คน และมีนักเรียนมากกว่า 2 ล้านคน การดำเนินการประชุมรับฟังความคิดเห็นสภาวการณ์ครูกับการพัฒนาการศึกษาไทยในยุค BANI World ได้ครอบคลุมพื้นที่ตัวแทนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์ ซึ่งเป็นการสะท้อนสภาพปัญหาและความท้าทายที่แท้จริงของภูมิภาค

ลักษณะพิเศษของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นอย่างเห็นได้ชัด คือ ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยมีโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1 – 120 คน) จำนวน 7,214 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60 โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 300 คน) จำนวน 3,607 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30 และโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 300 คน) จำนวน 1,203 โรงเรียน คิดเป็นเพียงร้อยละ 10 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567, หน้า 12) สัดส่วนโรงเรียนขนาดเล็กที่สูงนี้ส่งผลให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น ครูต้องสอนหลายชั้นเรียน และการจัดการเรียนการสอนที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

รักษิต สุทธิพงษ์ และชุณวัฒน์ ปุงบางกระดี่ (2567, หน้า 245 – 248) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นพลเมืองดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ที่ครอบคลุมจังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง 421 คน พบว่าโรงเรียนในภูมิภาคนี้ยังคงประสบปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ได้แก่ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ไม่ทั่วถึง อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ไม่เพียงพอ และความพร้อมของบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำกัด

บุญชู ใจใส (2564, หน้า 87 – 92) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อทักษะดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ยังขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการบริหารในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะทักษะการใช้โปรแกรม

สำนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการสื่อสารกับชุมชน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบ

ลักษณะพิเศษอีกประการหนึ่งของโรงเรียนในภาคอีสาน คือ นักเรียนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเด็กเปราะบางที่ต้องพึ่งพิงผู้อื่น โดยเฉพาะเด็กที่มาจากครอบครัวยากจน เด็กที่ผู้ปกครองไปทำงานต่างจังหวัด เด็กที่อยู่ในความดูแลของปู่ย่าตายาย และเด็กที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 15) ระบุว่า เด็กกลุ่มเปราะบางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคิดเป็นร้อยละ 35 ของนักเรียนทั้งหมด สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศที่ร้อยละ 28 ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้บริหารต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการดูแลเด็กกลุ่มนี้มากขึ้น

สรุปได้ว่า บริบทโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะของโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 20 จังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่น ได้แก่ การมีโรงเรียนประมาณ 11,855 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 40 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศ โดยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 60) ที่มีปัญหาครูไม่ครบชั้น มีนักเรียนกลุ่มเปราะบางถึงร้อยละ 35 ประสบปัญหาข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษา

2. ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารต้องเผชิญในยุคโลกผันผวน

ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องเผชิญกับความท้าทายในบริบท BANI World อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดย Cascio (2020, pp. 80 – 82) อธิบายว่า BANI World เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนามาจาก VUCA World เพื่ออธิบายถึงโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ Brittle (ความเปราะบาง) หมายถึง ระบบต่าง ๆ แม้ดูมั่นคงแต่สามารถพังทลายได้ง่ายเมื่อเจอแรงกระแทก Anxious (ความวิตกกังวล) หมายถึง ความรู้สึกไม่มั่นคงและกังวลเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน Non – linear (ความไม่เป็นเชิงเส้น) หมายถึง เหตุและผลไม่สัมพันธ์กันตามที่คาดหวัง และ Incomprehensible (ความคลุมเครือ) หมายถึง สถานการณ์ซับซ้อนเกินกว่าจะเข้าใจได้ง่าย

สภาวะ BANI World ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในหลายมิติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย

เขต 2 (2566, หน้า 56 – 58) รายงานผลการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด –19 ที่ทำให้ต้องเร่งพัฒนาระบบการเรียนการสอนออนไลน์และการบริหารจัดการแบบดิจิทัล อย่างไรก็ตาม โรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลยังประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ทที่อ่อนแอ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ไม่เพียงพอ และครูที่ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี

ยงยุทธ สงพะโยม (2565, หน้า 112 – 118) ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ พบว่า ผู้บริหารในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องเผชิญกับปัญหาเฉพาะ 3 ประการ คือ 1) ปัญหาการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนจากการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบเดิมไปสู่การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Hybrid Learning) ซึ่งต้องการทั้งครูที่มีทักษะและเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) ปัญหาการจัดการความคาดหวังของผู้ปกครอง ที่ต้องการให้โรงเรียนเปิดเรียนปกติ แต่ในขณะเดียวกันก็กังวลเรื่องความปลอดภัย และ 3) ปัญหาการรักษาแรงจูงใจของครู ที่ต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นแต่ไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตาม

นอกจากนี้ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ระหว่างโรงเรียนในเมืองกับโรงเรียนในชนบท หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 52 – 55) ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลมักขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ทำให้นักเรียนเหล่านี้ไม่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ออนไลน์ได้เท่าเทียมกับนักเรียนในเมือง ซึ่งส่งผลให้ช่องว่างทางการศึกษากว้างขึ้น

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ท่ามกลางความท้าทายและความซับซ้อนของบริบทโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถออกแบบและพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 125 – 132) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อความไว้วางใจของครูและชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงจะได้รับความไว้วางใจจากครู ทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง นอกจากนี้ ชุมชนก็ให้ความร่วมมือและสนับสนุนโรงเรียนมากขึ้นเมื่อเห็นว่าผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และใส่ใจพัฒนานักเรียนอย่างแท้จริง

อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ ศุภศิริ บุญประเวศ สุขุม เฉลยทรัพย์ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2568, หน้า 2 – 4) ได้อธิบายว่าผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World ต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ มีความกดดันสูง และมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย การมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเข็มทิศที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความเป็นธรรม และความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทรัพยากรจำกัด การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566, หน้า 45 – 48) รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา (ITA) ประจำปี 2566 พบว่า สถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 93.62 อยู่ในระดับ A ซึ่งถือว่ามีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ในระดับดี แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายระดับ AA (ร้อยละ 95 ขึ้นไป) ที่กำหนดไว้ โดยประเด็นที่ได้คะแนนต่ำได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริต ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารให้สามารถยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาได้

ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 89 – 95) ได้อธิบายการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู นักเรียน และชุมชน ทำให้เกิดการถ่ายทอดค่านิยมที่ดีงาม

สร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก ลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ

Nurbantoro (2021, pp. 45 – 48) ได้อธิบายว่าผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World ต้องมีความสามารถพิเศษในการจัดการกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การมีคุณธรรมจริยธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาจุดยืนและหลักการที่ถูกต้องท่ามกลางความกดดัน มีความยืดหยุ่นแต่ไม่สูญเสียหลักธรรมาภิบาล สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และนำพาองค์กรผ่านวิกฤตได้อย่างมั่นคง

สรุปได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครูและชุมชน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และนำพาสถานศึกษาผ่านความท้าทายในยุค BANI World ได้อย่างมั่นคง โดยเฉพาะในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความหลากหลายทางวัฒนธรรม การมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและชุมชน และส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนำแนวทางนั้นสู่การทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมีการสรุปและพัฒนางาน พร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 การร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่นำไปทดลองใช้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

1.2 นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ได้องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ นำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

2. ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทยุคปัจจุบัน ในขั้นตอนมีวิธีการดำเนินการดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย นักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 5 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังนี้

2.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพล มีชัย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2.1.6 ดร. นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.1.7 ดร. ศิริชัย ศรีหาตา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน กุดตอแก่นราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.1.8 ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านขว้างคลีชูชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2.3 การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือ

2.3.1 นำกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured Interview) ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

และ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.3.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่สร้างขึ้น สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ 1) นักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน 2) ศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการนิเทศการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังนี้

2.3.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3.2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพล มีชัย ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2.3.2.6 ดร. นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.3.2.7 ดร. ศิริชัย ศรีหาตา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกุดตอแก่นราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.3.2.8 ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.4 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4.2 ผู้วิจัยวางแผนการสัมภาษณ์โดยกำหนด วัน เวลา สถานที่และวิธีการสัมภาษณ์

2.4.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และจดบันทึก

2.4.4 ผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยแบบสัมภาษณ์

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ดังนี้

3.1 ประชากร

ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2568 มีจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 16,331 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน จำนวน 11,855 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4,476 คน ดังแสดงในตาราง 16

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 16 จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา
นครราชสีมา	799	478	13	5	1,295	528	1,823
บุรีรัมย์	468	383	6	2	859	403	1,262
สุรินทร์	371	358	4	3	736	378	1,114
ศรีสะเกษ	522	305	6	1	834	326	1,160
ยโสธร	257	87	3	0	347	94	441
อำนาจเจริญ	189	59	2	1	251	67	318
ชัยภูมิ	430	211	7	1	649	230	879
บึงกาฬ	109	97	4	0	210	106	316
หนองบัวลำภู	191	98	3	1	293	109	402
ขอนแก่น	669	253	8	2	932	279	1,211
อุดรธานี	453	269	9	2	733	298	1,031
เลย	268	110	3	2	383	124	507

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 16 (ต่อ)

โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	รวมจำนวนผู้บริหารสถานศึกษา
หนองคาย	165	85	4	0	254	95	349
มหาสารคาม	396	130	7	1	534	148	682
ร้อยเอ็ด	535	192	5	3	735	213	948
กาฬสินธุ์	350	157	5	0	512	169	681
สกลนคร	332	264	7	1	604	286	890
นครพนม	285	137	5	1	428	152	580
มุกดาหาร	169	73	1	0	243	76	319
รวม	7,610	4,105	110	30	11,855	4,476	16,331

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan,1970, หน้า 608; อ้างอิงมาจาก บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 82) และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน จากประชากร 16,331 คน ซึ่งการเก็บกลุ่มตัวอย่างดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 กำหนดสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2.2 ในแต่ละเขตกำหนดสุ่มผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 140 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 4,105 โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 7,610 โรงเรียน รวม 11,855 โรงเรียน

3.2.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนของขนาดโรงเรียนและจำนวนผู้บริหารในแต่ละขนาด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร จำนวน 375 คน จากประชากรทั้งหมด จำนวน 16,331 คน ซึ่งการกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างพิจารณาจากจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาดและจำนวนผู้บริหารที่มีอยู่จริงในแต่ละประเภทโรงเรียน ตามหลักการ Proportionate Stratified Random Sampling ของ Cochran (1977) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร

การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามสมการ

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n$$

เมื่อ n_h : ขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละขนาดโรงเรียน

N_h : ขนาดประชากรแต่ละขนาดโรงเรียน

N : ขนาดประชากรทั้งหมด

n : ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามสูตรโดยมีรายละเอียดดังตาราง 17

ตาราง 17 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ตำแหน่ง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละกลุ่มตัวอย่าง
ใหญ่และใหญ่พิเศษ	140	ผู้อำนวยการ	140	2	0.50
		รองผู้อำนวยการ	383	9	2.4
		รวม	523	11	2.90
กลาง	4,105	ผู้อำนวยการ	4,105	94	25.10
		รองผู้อำนวยการ	4,093	94	25.10
		รวม	8,198	188	50.20
เล็ก	7,610	ผู้อำนวยการ	7,610	175	46.90
		รองผู้อำนวยการ	-	-	-
		รวม	7,610	175	46.90
รวม			16,331	375	100.0

3.2.4 สุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใหญ่และใหญ่พิเศษ กลาง เล็ก ตามหลักการ Proportionate Stratified Random Sampling ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 375 คน นำเสนอดังตาราง 18

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
นครราชสีมา	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	68	2
	กลาง	956	23
	เล็ก	799	18
	รวม	1,823	43
บุรีรัมย์	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	34	1
	กลาง	760	18
	เล็ก	468	11
	รวม	1,262	30
สุรินทร์	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	30	1
	กลาง	713	16
	เล็ก	371	9
	รวม	1,114	26
ศรีสะเกษ	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	36	1
	กลาง	602	14
	เล็ก	522	12
	รวม	1,160	27
ยโสธร	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	10	0
	กลาง	174	4
	เล็ก	257	6
	รวม	441	10
อุบลราชธานี	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	48	1
	กลาง	718	16
	เล็ก	652	15
	รวม	1,418	32

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
อำนาจเจริญ	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	11	0
	กลาง	118	3
	เล็ก	189	4
	รวม	318	7
ชัยภูมิ	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	27	1
	กลาง	422	10
	เล็ก	430	10
	รวม	879	21
บึงกาฬ	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	13	0
	กลาง	194	4
	เล็ก	109	3
	รวม	316	7
หนองบัวลำภู	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	15	0
	กลาง	196	5
	เล็ก	191	4
	รวม	402	9
ขอนแก่น	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	36	1
	กลาง	506	12
	เล็ก	669	15
	รวม	1,211	28
อุดรธานี	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	40	1
	กลาง	538	12
	เล็ก	453	10
	รวม	1,031	23

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เลย	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	19	0
	กลาง	220	5
	เล็ก	268	6
	รวม	507	11
หนองคาย	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	14	0
	กลาง	170	4
	เล็ก	165	4
	รวม	349	8
มหาสารคาม	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	17	0
	กลาง	269	6
	เล็ก	396	9
	รวม	682	15
ร้อยเอ็ด	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	31	1
	กลาง	382	9
	เล็ก	535	12
	รวม	948	22
กาฬสินธุ์	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	19	0
	กลาง	312	7
	เล็ก	350	8
	รวม	681	15
สกลนคร	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	30	1
	กลาง	528	12
	เล็ก	332	8
	รวม	890	21

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
นครพนม	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	21	0
	กลาง	274	6
	เล็ก	285	7
	รวม	580	13
มุกดาหาร	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4	0
	กลาง	146	3
	เล็ก	169	4
	รวม	319	7
	รวมทั้งสิ้น	16,331	375

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งได้มาโดยความสมัครใจของผู้เข้าร่วมทดลองและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 รายชื่อโรงเรียนของกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัด	ขนาดโรงเรียน
1	บ้านโพนบก	สพป.นพ.2	กลาง
2	บ้านเสาเล้า	สพป.นพ.2	กลาง
3	บ้านขว้างคลีชูชาติ	สพป.นพ.2	กลาง
4	บ้านนาเต่า	สพป.นพ.2	กลาง
5	บ้านโพนตูมหนองแสง	สพป.นพ.2	กลาง
6	บ้านโพนเพ็ก	สพป.นพ.2	กลาง
7	บ้านนาหัวบ่อ	สพป.นพ.2	กลาง
8	บ้านนาขมิ้น	สพป.นพ.2	กลาง
9	บ้านโพนจาน	สพป.นพ.2	กลาง
10	บ้านโพนสวรรค์	สพป.นพ.2	กลาง
11	บ้านท่าเรือ	สพป.นพ.2	เล็ก
12	บ้านนาผักหมนาหมากแงว	สพป.นพ.2	เล็ก
13	บ้านงิ้วสร้างแก้ว	สพป.นพ.2	กลาง
14	บ้านนาใน	สพป.นพ.2	เล็ก
15	บ้านนาล้อมกุดตะกล้า	สพป.นพ.2	เล็ก
16	บ้านหนองผักตบโพนเพ็ก	สพป.นพ.2	กลาง
17	บ้านธาตุ	สพป.นพ.2	เล็ก
18	บ้านต้าย	สพป.นพ.2	กลาง
19	บ้านนาคำ	สพป.นพ.2	เล็ก
20	บ้านนาหว้า	สพป.นพ.2	กลาง
21	บ้านท่าจำปา	สพป.นพ.2	เล็ก
22	บ้านหนองบาท้าว	สพป.นพ.2	เล็ก
23	บ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์)	สพป.นพ.2	ใหญ่
24	บ้านดอนยางทุ่งน้อย	สพป.นพ.2	กลาง
25	ราษฎร์สามัคคี	สพป.นพ.2	ใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัด	ขนาดโรงเรียน
26	บ้านอุ่มไผ่	สพป.นพ.2	เล็ก
27	ประชาสนธิ์นุสรณ์	สพป.นพ.2	เล็ก
28	บ้านนาเพียง	สพป.นพ.2	เล็ก
29	บ้านนาหนองหวาย	สพป.นพ.2	เล็ก
30	บ้านนาข่าท่า	สพป.นพ.2	เล็ก

จากตาราง 19 กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จำนวน 30 คน ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 30 โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 13 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 15 โรงเรียน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาความต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามหลักของ Likert คือ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4 การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

3.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

3.4.2 สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 องค์ประกอบ นำตัวบ่งชี้มาแปลงเป็นข้อคำถาม

3.4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุง

3.4.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน กลุ่มผู้บริหารหรือผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.3.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4.4.2 ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4.4.3 ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

3.4.4.4 ดร.วัชราภรณ์ ทีสุกะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4.4.5 นางคำปิ่น ทีสุกะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

3.4.5 หาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2550, หน้า 253 – 254)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)

R หมายถึง คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยาม ศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับนิยามศัพท์

– 1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ส่วนค่าใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.4.6 นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC (Index of item objective congruence)

3.4.7 นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งและนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 50 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นตามขนาดของโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 รายชื่อโรงเรียนและจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองใช้แบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวน	ขนาดโรงเรียน
1	อนุบาลบ้านแพง	1	ใหญ่
2	อนุบาลบ้านแพง	1	ใหญ่
3	บ้านนาเข	1	กลาง
4	บ้านหนองเทา	1	กลาง
5	บ้านโพนก่อโพนค้อหนองไฮนาแค	1	กลาง
6	บ้านรามราช	1	กลาง
7	บ้านพะทาย	1	กลาง
8	บ้านท่าอุเทน	1	กลาง
9	บ้านห้วยพระ	1	กลาง
10	บ้านดอนแดง	1	เล็ก
11	บ้านคำเตย	1	เล็ก
12	บ้านดอนติ้ว	1	เล็ก
13	บ้านน้อยทวย	1	เล็ก
14	บ้านพนอม	1	เล็ก
15	บ้านเหล่าศรีโหนโห่	1	เล็ก
16	บ้านแพงสะพัง	1	เล็ก
17	บ้านท่าหนามแก้วสวนกล้วย	1	กลาง
18	บ้านม่วงชี	1	เล็ก
19	บ้านป่าหว้าน	1	กลาง
20	บ้านหนองแวง	1	เล็ก
21	ชุมชนนาพระชัย	1	กลาง
22	บ้านคำนกกก	1	กลาง
23	บ้านคำสว่าง	1	เล็ก
24	บ้านนาเดื่อ	1	เล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	สังกัด	ขนาดโรงเรียน
25	บ้านนาชุมใหม่นิรมิต	1	เล็ก
26	บ้านข่า	1	กลาง
27	ดอนถ่อนโคกกลางวิทยา	1	กลาง
28	ชุมชนเอื้องก่อนาดี	1	กลาง
29	บ้านยางงอย	1	เล็ก
30	บ้านปฏิรูป	1	เล็ก
31	บ้านศรีเวินชัย	1	เล็ก
32	บ้านดงน้อย	1	กลาง
33	บ้านคำไฮ	1	เล็ก
34	บ้านเสียวสงคราม	1	เล็ก
35	บ้านนาคูณน้อยหนองหัวงัว	1	กลาง
36	ชุมชนประสานมิตร	1	กลาง
37	บ้านนากะทิมโนนสะอาด	1	เล็ก
38	บ้านอูนนา	1	กลาง
39	บ้านกุดน้ำใส	1	เล็ก
40	บ้านนาพระโนนห้วยแคน	1	เล็ก
41	บ้านอูนยางคำ	1	เล็ก
42	บ้านเหล่าพัฒนา	1	กลาง
43	บ้านดอนศาลา	1	เล็ก
44	บ้านหมูม้น	1	กลาง
45	บ้านโคกศรี	1	เล็ก
46	บ้านท่าพันโฮง	1	เล็ก
47	บ้านดอนแดงดอนดู่	1	เล็ก
48	บ้านนาคูณน้อยหนองหัวงัว	1	กลาง
49	ราษฎร์สามัคคี	1	ใหญ่
50	บ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์)	1	ใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 20 โรงเรียนที่ใช้ในการทดลองใช้แบบสอบถามทั้งหมด 50 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 21 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 25 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการทดลองใช้แบบสอบถามโรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน

3.4.8 นำแบบสอบถามดังกล่าวมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item – Total Correlation) และนำข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์ แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 100) ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .543 ถึง .949 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .994 ส่วนแบบสอบถามสภาพที่ควรจะเป็นมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .657 ถึง .862 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .991 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4.9 นำแบบสอบถามที่หาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายงานต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมจัดพิมพ์และแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 375 แห่ง

3.5.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูล 3 วิธี คือ 1) โดยส่งแบบสอบถามไปให้ทางไปรษณีย์ และขอรับกลับทางไปรษณีย์ 2) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ทาง e – mail, Line หรือ Google form และตอบกลับทาง e – mail, Line หรือ Google form และ 3) ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติเบื้องต้น คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าคะแนนในการตอบแบบสอบถาม ใช้แบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 100)

3.6.1 การกำหนดค่าคะแนน และการแปลผล สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น มีดังนี้

3.6.1.1 การกำหนดคะแนน ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดค่าคะแนนของสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ ที่ได้จากการตอบแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ระดับสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน

ระดับสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์มาก ให้คะแนน 4 คะแนน

ระดับสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน

ระดับสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์น้อย ให้คะแนน 2 คะแนน

ระดับสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน

3.6.1.2 การแปลผลคะแนนสำหรับการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.51 – 4.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.2 การหาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 37)

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

$PNI_{Modified}$ คือ ค่าความต้องการจำเป็น

I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพความเป็นจริง

D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 คือ การสร้างและพัฒนารูปแบบที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยระยะที่ 1 หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบ วิธีการพัฒนามาร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. การร่างรูปแบบการพัฒนา

1.1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรวมถึงการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1.1.1 นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา มาสรุปประเด็นสำคัญ

1.1.2 กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.1.3 กำหนดรายละเอียดของเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบและออกแบบกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.1.4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.1.5 นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบหลังจากปรับปรุงแก้ไขข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว จึงนำร่างรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันใน 2 ส่วนของการพัฒนา คือ การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของร่างรูปแบบ และกระบวนการพัฒนาที่ใช้ในร่างรูปแบบ ดังนี้

1.1.5.1 องค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ทำแบบความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในลักษณะการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องประเมินการแสดงความคิดเห็นว่าควรมีองค์ประกอบนี้ ไม่แน่ใจ หรือไม่ควรมีองค์ประกอบนี้

ผู้วิจัยนำผลการประเมินมาหาค่าความถี่ของหัวข้อองค์ประกอบของรูปแบบ โดยใช้ความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป มาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้

1.1.5.2 การประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งวิธีการการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรม 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) 3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในลักษณะการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องประเมิน การแสดงความคิดเห็นว่า ควรใช้วิธีนี้ ไม่แน่ใจ หรือไม่ควรใช้วิธีนี้

ผู้วิจัยนำผลการประเมินมาหาค่าความถี่ของหัวข้อองค์ประกอบของรูปแบบ โดยใช้ความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป มาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้

1.1.6 ทำการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ประกอบด้วย 1) คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World 2) ชุดฝึกอบรม ทั้ง 5 ชุด นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะอีกครั้ง

2. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

2.1 นำประเด็นที่ได้จากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาสรุปประเด็นหลังจากนั้นดำเนินการสร้างรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 5 ด้าน พร้อมทั้งคู่มือการใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีการจัดเรียงลำดับของเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนา

2.3 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน

2.3.1 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จำนวน 1 เล่ม

2.3.2 เอกสารประกอบการพัฒนาตามองค์ประกอบรวม 5 เล่ม ประกอบด้วย

2.3.2.1 เอกสารประกอบการพัฒนาความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

2.3.2.2 เอกสารประกอบการพัฒนาความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

2.3.2.3 เอกสารประกอบการพัฒนาความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

2.3.2.4 เอกสารประกอบการพัฒนาการควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2.3.2.5 เอกสารประกอบการพัฒนาการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ตรวจสอบยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ

1.1 ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบ เนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน โดยประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ 1) นักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน 2) ศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก และมีประสบการณ์ด้านการนิเทศการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน และ 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือมีวิทยฐานะตั้งแต่ระดับเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.4 อาจารย์ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.5 ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

1.1.6 ดร.ศิริชัย ศรีหาตา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกุดตอแก่นราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1.1.7 ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม

1.1.8 นางคำปิ่น ทีสุกะ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

1.2 ผลการประเมินในแต่ละด้านจะต้องมีค่าการประเมินไม่ต่ำกว่า 3.50

1.3 นำผลการตรวจสอบ ยืนยันโปรแกรมและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4 นำร่างรูปแบบที่ผ่านการปรับปรุงจากคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญไปนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

3. การสร้างเครื่องมือประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

3.1 ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

3.2 กำหนดโครงสร้างของแบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

3.3 ดำเนินการเขียนข้อคำถามเพื่อสร้างเป็นแบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ที่มีลักษณะเป็นแบบประเมิน แบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert) จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ในการสร้างแบบประเมิน ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการเขียนข้อประเมินให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการประเมินและถูกต้องตามหลักวิชาการ

3.4 นำแบบประเมิน ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันกับระยะที่ 1 เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

3.5 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ในการโดยการนำแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเรียนปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ดำเนินการขอหนังสือจาก สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญ

4.2 แล้วดำเนินการนำส่งเอกสารทั้งหมดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนด้วยตัวเอง

4.3 ผู้วิจัยได้ประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญเรื่องวัน เวลาและสถานที่ที่เหมาะสม เพื่อขอเข้ารับเอกสารและรับฟัง ข้อเสนอแนะด้วยตัวเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.1 วิเคราะห์ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล ดังนี้

5.1.1 เกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามในระดับใดระดับหนึ่งเพียงระดับเดียว คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

1 หมายถึง ความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

3 หมายถึง ความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

5 หมายถึง ความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

5.1.2 การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของเนื้อหาในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลข้อมูลไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 120 – 127)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า มีความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า มีความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า มีความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า มีความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า มีความถูกต้อง / ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ / ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยผลการประเมินต้องมีค่าสูงกว่า 3.50 หรือระดับมากขึ้นไป

5.1.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมีเกณฑ์ในการตัดสิน คือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ไม่เกิน 1.00 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผลจากการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 จะประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของ “รูปแบบการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีจำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเหตุผลดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนดังกล่าวสนับสนุนและเข้าร่วมการพัฒนา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมีความพร้อมและความตั้งใจในการพัฒนาตนเองสามารถเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ตามกระบวนการพัฒนา ทฤษฎี Learning System (70 : 20 : 10) (Lombardo & Eichinger, 1996, p. 4) (เรียนรู้หลักสูตรด้วยตนเอง 9 ชั่วโมง: ดำเนินการพัฒนา 63 ชั่วโมง: วัดและประเมินผล 18 ชั่วโมง) และการพัฒนาตามรูปแบบมีระยะเวลา 90 ชั่วโมง กำหนดตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, หน้า 1 – 2)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง มีดังนี้

2.1 เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 เล่ม

2.2 คู่มือการใช้ จำนวน 1 เล่ม

2.3 แบบประเมินก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.4 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.5 แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

2.6 แบบสังเกตการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์กรคุณธรรมในสถานศึกษาต้นแบบ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบสังเกตกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Observation) แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของการสังเกต ส่วนที่ 2 ประเด็นการสังเกตตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน รวม 27 ข้อ ส่วนที่ 3 บันทึกการสังเกตเชิงพรรณนา (Narrative Observation) และส่วนที่ 4 สรุปประเด็นสำคัญจากการสังเกต ใช้สำหรับเก็บข้อมูลจากการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.7 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ตอนที่ 3 คำถามตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน และตอนที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จและบทเรียน รวม 18 ข้อ และส่วนที่ 3 บันทึกข้อสังเกตเพิ่มเติมของผู้สัมภาษณ์

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง โดยเฉพาะแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์โรงเรียนต้นแบบ ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการในการสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Instruments) จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 ร่างแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นการสังเกตและคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

3.3 นำแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันกับการตรวจสอบแบบสอบถามในระยะที่ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ประกอบด้วย

3.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4.2 ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4.3 ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

3.4.4 ดร.วัชราภรณ์ ทีสุกะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

3.4.5 นางคำปิ่น ทีสุกะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

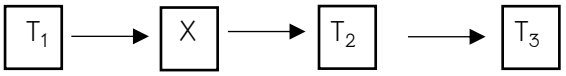
3.5 หาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรของชูศรี วงศ์รัตนะ (2550, หน้า 253 – 254) โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ส่วนข้อที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.6 นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC และปรับปรุงแก้ไขแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.7 นำแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

4. การออกแบบทดลอง

ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียว ทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม (One – Group Pretest – Posttest Design) ดังนี้



ภาพประกอบ 5 กระบวนการการทดลองใช้รูปแบบ

เมื่อ T_1 = การประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมก่อนใช้รูปแบบ

T_2 = การประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระหว่างการใช้รูปแบบ

T_3 = การประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการใช้รูปแบบ

X = การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

5. การดำเนินการทดลอง

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

5.1 ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มทั้ง 5 เล่ม ใช้เวลา 7 วัน รวม ทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง

5.2 ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” การอบรมดังกล่าวใช้เวลา 1 วันครึ่งคือระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง ก่อนเข้ารับการอบรมผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการประเมินตนเองก่อน หลังจากอบรมเชิงปฏิบัติการเสร็จสิ้น ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ประเมินตนเองอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละความก้าวหน้าต่อไป

5.3 ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง

เป็นกิจกรรมการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการพัฒนา

ด้วยวิธี 1) ตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุดคือ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมระยะเวลาระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน ๆ ละ 2.5 ชั่วโมง รวม 35 ชั่วโมง และ 2) การเข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง คือ 1) โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม 2) โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมงครึ่ง รวม 11 ชั่วโมง ดังนั้น ระยะเวลาฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริงทั้งสิ้น เป็นระยะเวลา 56 ชั่วโมง

5.4 ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตามและการประเมินผลการพัฒนา

ผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

5.4.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน ซึ่งทุกคนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการนิเทศแบบกลุ่ม โดยนัดหมายผู้เข้ารับการพัฒนาทั้ง 30 คน มารวมกัน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 กำหนดวันนิเทศแบบเว้นช่วง จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีช่วงเวลานำกิจกรรมไปฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนระหว่างการนิเทศแต่ละครั้ง อันเป็นการสร้างวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง คือ ฝึกปฏิบัติ – รับการนิเทศและข้อมูลย้อนกลับ – ปรับปรุง – ฝึกปฏิบัติต่อ การนิเทศมีผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นผู้นิเทศและประเมิน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก ใช้แบบนิเทศติดตามและแบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ร่วมกับการตรวจหลักฐานการปฏิบัติงานและใบกิจกรรม ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองควบคู่ไปด้วยเพื่อใช้สะท้อนคิด

และเปรียบเทียบกับผลการนิเทศ จากนั้นผู้นิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และข้อเสนอแนะทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำไปปรับปรุงการปฏิบัติในช่วงถัดไป ในระหว่างการนิเทศและติดตามดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน 6 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิด วิเคราะห์ และสรุปบทเรียนจากการปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละด้าน รวมถึงการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

AAR ครั้งที่ 1 – 5 ดำเนินการหลังจากที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 ครั้งละ 30 – 45 นาที โดยแบ่งตามด้านการพัฒนา ดังนี้

ครั้งที่ 1 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ครั้งที่ 2 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ครั้งที่ 3 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

ครั้งที่ 4 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ครั้งที่ 5 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

AAR ครั้งที่ 6 ดำเนินการในวันที่ 19 มีนาคม 2569 หลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 แห่ง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนจากการศึกษาดูงาน รวมทั้งนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเอง

กระบวนการ AAR ในแต่ละครั้ง ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ (1) ทบทวนสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น (2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (3) วิเคราะห์ว่าอะไรได้ผลดีและควรปรับปรุง และ (4) สรุปบทเรียนและกำหนดแนวทางปรับปรุงในอนาคต โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสะท้อนคิดและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เข้าร่วมพัฒนา

5.4.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยดำเนินการนิเทศแบบกลุ่ม ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เช่นเดียวกับรอบแรก ในระหว่างวันที่ 1 – 3 เมษายน 2569 จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นผู้นิเทศและประเมิน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก ผู้นิเทศประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยแบบประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ร่วมกับการตรวจหลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติงานจริง

ในระยะนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้มีการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 ในวันที่ 3 เมษายน 2569 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคต นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมยังได้รับการประเมินโดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่หลากหลายและครอบคลุม

รวมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทั้ง 2 รอบ เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

การติดตามผล ผู้วิจัยใช้การหาค่าร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยการทดสอบก่อนและหลังการอบรม และจากคะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา จากการประเมินในช่วงการพัฒนาตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการตั้งแต่การติดตามผลครั้งที่ 1 ถึงครั้งที่ 7 โดยดูผลต่างของคะแนนประเมินระหว่างครั้งที่ 1 กับครั้งที่ 7 โดยหาจากการปรับประยุกต์จากการหาค่าดัชนีประสิทธิผลโดยใช้สูตรของเผชิญ กิจระการ และสมนึก ภัททิยธนี (2547, หน้า 30 – 36) โดยค่าร้อยละความก้าวหน้าต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \frac{\bar{X}_2 - \bar{X}_1}{\text{คะแนนเต็ม} - \bar{X}_1} \times 100$$

เมื่อ $\bar{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ก่อนการพัฒนา

เมื่อ $\bar{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการพัฒนา

เมื่อ คะแนนเต็ม มีค่า 5 คะแนน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.1 ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

1.1.1 ประเมินก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.1.2 ประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.1.3 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 ประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาหลังการพัฒนา

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสังเกตการดำเนินงานและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามขั้นตอนดังนี้

1.3.1 การถอดความข้อมูล (Transcription) ผู้วิจัยถอดความข้อมูลจากบันทึกการสังเกตและบันทึกการสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้ระหว่างการศึกษาดูงาน เป็นข้อความฉบับสมบูรณ์

1.3.2 การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Coding) ผู้วิจัยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับเนื้อหาการพัฒนา

1.3.3 การค้นหาประเด็นหลัก (Theme Identification) ผู้วิจัยค้นหาประเด็นหลักที่ปรากฏในข้อมูล เพื่อสรุปเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนต้นแบบแต่ละแห่ง

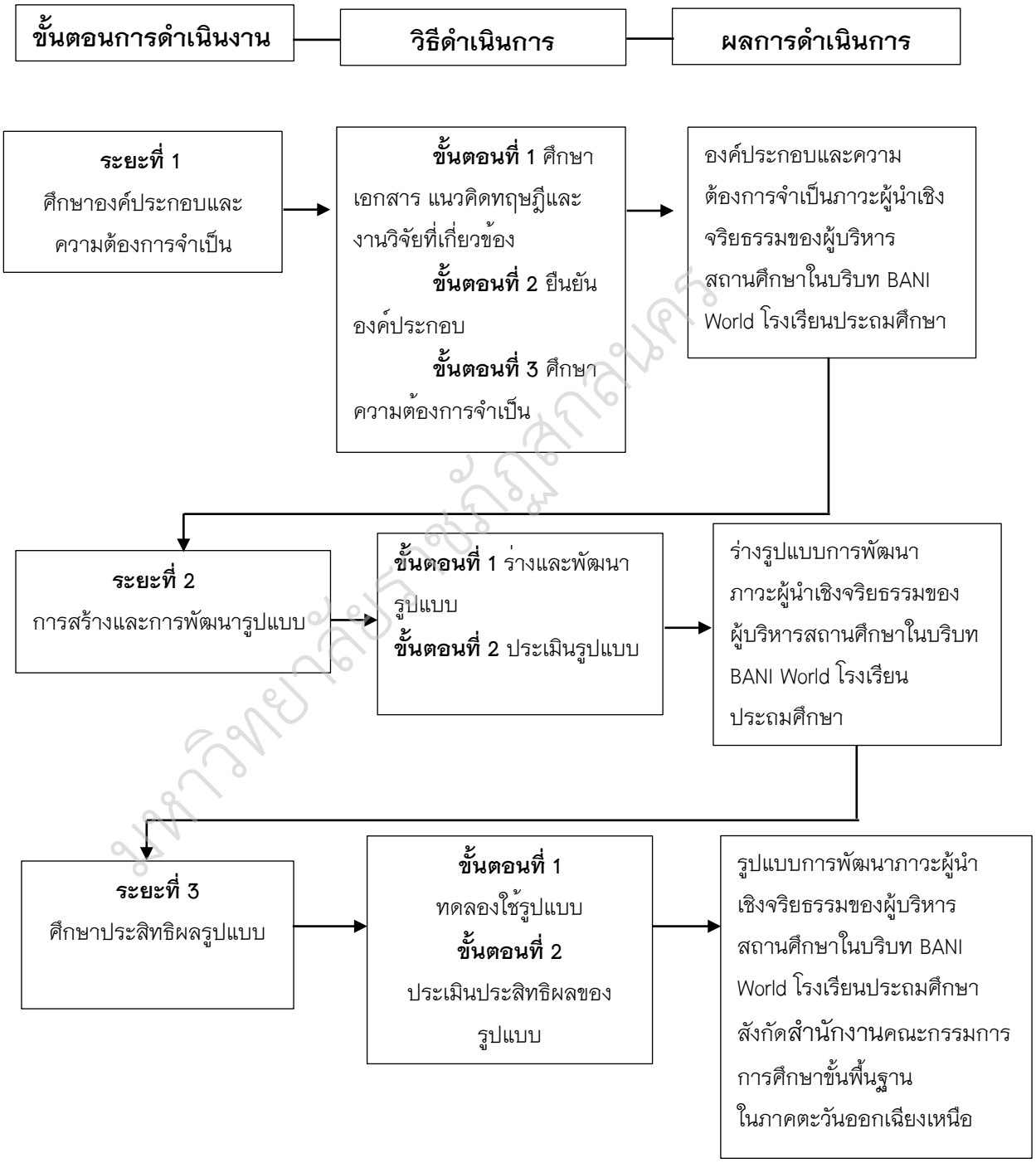
1.3.4 การสังเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบบรรยายเชิงวิเคราะห์ พร้อมยกตัวอย่างคำพูดสำคัญของผู้ให้สัมภาษณ์ (Verbatim Quotations) ประกอบ

1.3.5 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) จาก 3 แหล่ง คือ 1) ข้อมูลจากการสังเกต 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ 3) ข้อมูลจากการสะท้อนคิดในกระบวนการ AAR ครั้งที่ 6 หลังการศึกษาดูงาน

2. ผู้วิจัยสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุป เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ โดยแต่ละระยะมีขั้นตอน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ขั้นตอนที่ 3 ผลศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่นำไปทดลองใช้

ระยะที่ 1 ผลศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การนำเสนอผลการศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World และขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์

(2565, หน้า 18 – 26); รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 1 – 8); ญาณิศา นวลแก้ว และปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2567, หน้า 445 – 448); จุฬาภรณ์ โสตะและคณะ (2567, หน้า 305); ณฏฐพร สิงห์สร และคณะ (2567, หน้า 283); สมใจ มณีวงษ์ (2567, หน้า 29 – 36); ฐิติยา จันทา และสุนทรี วรรณไพเราะ (2567, หน้า 27 – 29); คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์, นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ และนพรัตน์ ชัยเรือง (2568, หน้า 4); Sidor – Rzadkowska, M. (2022, p. 375); Baskoro, G. (2023, pp. 229 – 235); Podolchak, N.et al.(2023, pp. 4 – 8); Asirit, L. L. (2023, p. 188); Hanaba, S. (2023, pp. 67 – 68); Murgatroyd (2024, pp. 3 – 8); Jedaman et al. (2025, pp. 200 – 203) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ รวมตัวบ่งชี้ทั้งหมด 60 ตัวบ่งชี้ ดังตาราง 21

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	1. การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน 2. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ 3. การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ 4. การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา 5. การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล 6. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล 7. การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน 8. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใสทั่วถึง และเข้าถึงได้ 9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	10. การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม 11. การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม 12. การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	1. การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้ 2. การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม 3. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง 4. การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้ 5. การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 6. การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ 7. การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย 8. การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	9. การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ 10. การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร 11. การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 12. การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1. การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง 2. การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง 3. การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา 4. การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม 5. การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ 6. การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล 7. การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	8. การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ 9. การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้ 10. การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา 11. การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน
4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1. การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง 2. การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ 3. การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ 4. การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ 5. การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ 6. การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด 7. การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	8. การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ 9. การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม 10. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 11. การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน
5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1. การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม 4. การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่ 5. การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย 6. การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	7. การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน 8. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 9. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน 10. การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร 11. การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ 12. การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 21 สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก รวม 60 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน องค์ประกอบที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และองค์ประกอบที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ทั้ง 60 ข้อดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลความต้องการจำเป็น โดยแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

จากการนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาทำเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบ สรุปผลได้ ดังนี้

"... สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ที่ผู้วิจัยได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารนั้นถือว่าเหมาะสม และเห็นด้วยกับทั้ง 5 องค์ประกอบและ 60 ตัวบ่งชี้ แต่อยากให้แก้ไขเพิ่มเติมองค์ประกอบหลักที่ 1 ในตัวบ่งชี้ที่ 12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ควรเพิ่ม การประเมินผลงานการปฏิบัติโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ด้วยและในองค์ประกอบที่ 4 ควรปรับข้อความจาก การเคารพ ให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผ่านการควบคุมอารมณ์ ให้ปรับเป็น การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และสำหรับกระบวนการพัฒนานั้นเห็นด้วยทุกประการ ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์ 13 กันยายน 2568)

"... เห็นด้วยกับทั้ง 5 องค์ประกอบ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับองค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย เพราะในบริบท BANI World หรือในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือการสื่อสารที่เข้าใจกับบุคลากรในองค์การ การสร้างความเชื่อมั่นด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์ในองค์กรถือว่าเป็นหลักที่สำคัญมาก ส่วนการสร้างทีมงานและการสร้างเครือข่ายนั้นก็ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญในโลกยุคปัจจุบัน เพราะโครงสร้างทางสังคมที่ดูซับซ้อนและวุ่นวายนอกจากผู้นำที่เข้มแข็งแล้วการประสานงานที่ดีหรือการมีเครือข่ายที่มั่นคงเข้มแข็งก็เป็นอีกปัจจัยใจหลักที่สามารถทำให้องค์กรฝ่าวิกฤตหรือก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างราบรื่น และในส่วนของกระบวนการพัฒนานั้นเห็นด้วยทุกขั้นตอน ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์ 15 กันยายน 2568)

"... องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม ทั้ง 5 องค์ประกอบ เห็นว่าทั้ง 5 องค์ประกอบนี้เป็นการบูรณาการที่ครบถ้วนและเหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือ BANI World ซึ่งบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนั้นนอกจากจะมีความเปราะบางทางด้านเศรษฐกิจ การเงิน สถาบันครอบครัวแล้ว ยังประสบกับปัญหาความเปราะบางทางด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมของบุคลากรด้วย ดังนั้นการยกระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบที่ปรับประยุกต์พื้นฐานด้านจริยธรรมให้เข้ากับภาวะผู้นำในบริบท BANI World จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง และเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนา ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์ 17 กันยายน 2568)

"... องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม และเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าต้องมีการพัฒนาครูทั้ง 5 ด้านนี้ เพราะมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในยุคนี้ต้องมีความรู้และทักษะทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เท่าทันโลก และเท่าทันการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นจึงเห็นด้วยกับทั้ง 5 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 60 ข้อ และเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์มา..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์ 20 กันยายน 2568)

"... ทุกองค์ประกอบที่ได้มามีความเหมาะสม โดยเฉพาะเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ซึ่งความรับผิดชอบเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของผู้นำองค์กร เพราะถ้าผู้นำองค์กรที่มีความรับผิดชอบสูงจะสามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานในทุก ๆ ด้านและอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเช่นกันก็คือการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เพราะสังคมโลกในยุคปัจจุบันที่เรียกกันว่า บริบท BANI World นั้นมีความยุ่งยากและซับซ้อน เข้าใจยาก ดังนั้นการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมจึงไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้อย่างทันท่วงทีและรวดเร็ว ดังนั้น การวางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ จึงเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้ผู้นำในองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างแท้จริงส่วนกับกระบวนการพัฒนานั้นเห็นด้วยทุกประการ ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์ 21 กันยายน 2568)

"... องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม ทั้ง 5 องค์ประกอบ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการสังเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ โดยเฉพาะในด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะในบริบทโลกยุคปัจจุบันหรือที่เรียกว่า BANI World นั้น การปรับตัวด้วยความยืดหยุ่นถือว่ามีความสำคัญมาก ผู้นำองค์กรในยุคนี้ไม่สามารถนำวิธีการแก้ปัญหาหรือการวางแผนแบบเดิมมาใช้แก้ปัญหาได้ทั้งหมดดังนั้นการปรับตัวและความยืดหยุ่นจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นข้อส่งเสริมให้การบริการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้รับบริการทุก ๆ คน และเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนา..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์ 23 กันยายน 2568)

"... เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ควรจะปรับแก้ไขตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ 5 การให้บริการและการเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงใน ข้อที่ 8 ควรเปลี่ยนจากข้อความเดิมคือ "การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง" ให้เป็น "การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง" และในส่วนของกระบวนการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษามานั้นเห็นด้วยทุกประการ ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์ 25 กันยายน 2568)

"... องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม ทั้ง 5 องค์ประกอบ และ 60 ตัวบ่งชี้ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการสังเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ โดยเฉพาะในด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน เพราะในบริบทโลกยุคปัจจุบันหรือที่เรียกว่า BANI World นั้นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสติอยู่เสมอพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือข้อโต้แย้งของผู้อื่นได้ดีเพื่อสร้างความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ในองค์กร และเห็นด้วยกับกระบวนการพัฒนาซึ่งอาจจะเพิ่มวิธีการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Supervision) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์ 27 กันยายน 2568)

จากผลการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 องค์ประกอบ และ 60 ตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การปรับถ้อยคำตัวบ่งชี้ที่ 12 ขององค์ประกอบที่ 1 ให้ระบุการอิงผลงานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน การปรับชื่อองค์ประกอบที่ 4 ให้เน้นการควบคุมอารมณ์เป็นลำดับแรก การปรับถ้อยคำตัวบ่งชี้ที่ 8 ขององค์ประกอบที่ 5 ให้มีความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโดยอาจเพิ่มวิธีการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Supervision) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จากผลการยืนยันองค์ประกอบจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 องค์ประกอบ และ 60 ตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขดังนี้

1) ปรับถ้อยคำตัวบ่งชี้ที่ 12 ขององค์ประกอบที่ 1 โดยเพิ่มข้อความ “การประเมินผลงานการปฏิบัติโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์” เข้าไปในตัวบ่งชี้เพื่อให้มีความชัดเจนและครบถ้วนยิ่งขึ้น

2) ปรับชื่อองค์ประกอบที่ 4 จากเดิม “การเคารพ ให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์” เป็น “การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น” เพื่อให้เน้นการควบคุมอารมณ์เป็นลำดับแรก

3) ปรับถ้อยคำตัวบ่งชี้ที่ 8 ขององค์ประกอบที่ 5 จากเดิม “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง” เป็น “การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้มีความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น

4) พิจารณาข้อเสนอแนะเรื่องการเพิ่มวิธีการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Supervision) แต่เนื่องจากกระบวนการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้ออกแบบให้ครอบคลุมการนิเทศและติดตามผลอย่างเป็นระบบแล้ว ผู้วิจัยจึงบูรณาการแนวคิดดังกล่าวไว้ในขั้นตอนการนิเทศและติดตามผลที่มีอยู่เดิม

จากผลการยืนยันองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบหลัก และ 60 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตาราง 19 ซึ่งได้นำเสนอไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 และได้นำตัวบ่งชี้ทั้ง 60 ข้อมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลความต้องการจำเป็น โดยแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏใน ภาคผนวก ก

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ประเมินในลักษณะการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องประเมิน ดังนี้

ตาราง 22 แบบประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (มี 5 องค์ประกอบ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	**การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (8 คน)**		
	ควรมีองค์ประกอบนี้	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่ควรมีองค์ประกอบนี้**
1) หลักการ	8	–	–
2) วัตถุประสงค์	8	–	–
3) เนื้อหา	8	–	–
4) วิธีการพัฒนา	8	–	–
5) การวัดและประเมินผล	8	–	–
6) อื่น ๆ (เพิ่มเติมให้ระบุ)	–	–	–

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่ผู้วิจัยนำเสนอทั้ง 5 องค์ประกอบ และไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิท่านใดนำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาเพิ่มเติม

3. การประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม 2) การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR) 3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ประเมินในลักษณะการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องประเมินดังนี้

ตาราง 23 แบบประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีการพัฒนา	การแสดงความคิดเห็น		
	ควรใช้วิธีนี้	ไม่แน่ใจ	ไม่ควรใช้วิธีการนี้
1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม	8	–	–
2) การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)	8	–	–
3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม	8	–	–
4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	8	–	–
5) อื่น ๆ (เพิ่มเติมให้ระบุ)	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่ผู้วิจัยนำเสนอทั้ง 4 วิธี และไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิท่านใดนำเสนอวิธีการพัฒนาเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาความต้องการจำเป็นตามลำดับ ดังนี้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 375 คน โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) จากประชากรจำนวน 16,331 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ จำนวน 375 คน ได้รับกลับคืน จำนวน 375 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามแล้วพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการบริหารงาน ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 24

ตาราง 24 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการบริหารงาน ตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	อายุ								รวม	
	ต่ำกว่า 35 ปี		35 – 45 ปี		46 – 55 ปี		มากกว่า 55 ปี		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ชาย	25	6.67	50	13.33	56	14.93	28	7.47	159	42.40
2. หญิง	57	15.20	75	20.00	61	16.27	23	6.13	216	57.60
รวม	82	21.87	125	33.33	117	31.20	51	13.60	375	100

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	ลักษณะโรงเรียนที่เปิดสอน				รวม	
	โรงเรียนประถมศึกษา		โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ชาย	105	28.00	54	14.40	159	42.40
2. หญิง	171	45.60	45	12.00	216	57.60
รวม	276	73.60	99	26.40	375	100.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	ประสบการณ์บริหารสถานศึกษา								รวม	
	น้อยกว่า 5 ปี		5 – 10 ปี		11 – 20 ปี		มากกว่า 20 ปี		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1. ชาย	47	12.53	65	17.33	31	8.27	16	4.27	159	42.40
2. หญิง	110	29.33	65	17.33	27	7.20	14	3.73	216	57.60
รวม	157	41.87	130	34.67	58	15.47	30	8.00	375	100.00
ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	ขนาดของโรงเรียน								รวม	
เพศ	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ		จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	71	18.93	78	20.80	6	1.60	4	1.07	159	42.40
2. หญิง	108	28.80	105	28.00	2	0.53	1	0.27	216	57.60
รวม	179	47.73	183	48.80	8	2.13	5	1.33	375	100.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 24 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 375 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 42.40 และเป็นเพศหญิง จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 57.60

เมื่อแยกตามอายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 35 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 เป็นเพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20 อายุ 35 – 45 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุ 46 – 55 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.93 เป็นเพศหญิง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 16.27 และอายุมากกว่า 55 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.47 เป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.13

เมื่อแยกตามลักษณะโรงเรียนที่เปิดสอน พบว่า บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นเพศชาย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 เป็นเพศหญิง จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 45.60 และบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 เป็นเพศหญิง จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00

เมื่อแยกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา พบว่า ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.53 เป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33 ประสบการณ์ 5 – 10 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 ประสบการณ์ 11 – 20 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.27 เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 และประสบการณ์มากกว่า 20 ปี เป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.27 เป็นเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.73

เมื่อแยกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ไม่เกิน 119 คน) เป็นเพศชาย จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 18.93 เป็นเพศหญิง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 บริหารโรงเรียนขนาดกลาง (120 – 719 คน) เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 เป็นเพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (720 – 1,679 คน) เป็นเพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 เป็นเพศหญิง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53 และบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (1,680 คนขึ้นไป) เป็นเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.07 เป็นเพศหญิง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.27

2.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
1	**ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย**	**3.05**	**0.479**	**ปานกลาง**
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	3.03	.396	ปานกลาง
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	2.88	.379	ปานกลาง
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	3.00	.369	ปานกลาง
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	3.05	.466	ปานกลาง

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	2.97	.544	ปานกลาง
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	3.02	.512	ปานกลาง
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	3.15	.578	ปานกลาง
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้	3.01	.514	ปานกลาง
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	3.12	.607	ปานกลาง
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	3.07	.471	ปานกลาง
	1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	3.02	.416	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	3.23	.495	ปานกลาง
2	**ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา**	**3.45**	**.519**	ปานกลาง
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	3.41	.514	ปานกลาง
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	3.45	.508	ปานกลาง
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	3.48	.500	ปานกลาง
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	3.55	.524	มาก
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	3.29	.473	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	3.40	.502	ปานกลาง
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	3.38	.491	ปานกลาง
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	3.22	.435	ปานกลาง
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	3.40	.502	ปานกลาง
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	3.91	.773	มาก
	2.11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.58	.531	มาก
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	3.30	.480	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
3	**ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน**	**3.28**	**.498**	**ปานกลาง**
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง	3.40	.527	ปานกลาง
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	3.23	.429	ปานกลาง
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	3.23	.437	ปานกลาง
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	3.24	.440	ปานกลาง
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	3.26	.438	ปานกลาง
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	3.31	.590	ปานกลาง
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	3.29	.525	ปานกลาง
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	3.47	.726	ปานกลาง
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	3.41	.583	ปานกลาง
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	3.19	.433	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	3.17	.400	ปานกลาง
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	3.13	.447	ปานกลาง
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	**3.28**	**.457**	**ปานกลาง**
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	3.20	.425	ปานกลาง
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.21	.442	ปานกลาง
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ ชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	3.32	.468	ปานกลาง
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ	3.26	.498	ปานกลาง
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	3.33	.477	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	3.39	.511	ปานกลาง
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	3.20	.403	ปานกลาง
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	3.35	.494	ปานกลาง
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	3.33	.470	ปานกลาง
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	3.23	.423	ปานกลาง
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	3.23	.424	ปานกลาง
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	3.26	.452	ปานกลาง
5	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง**	3.29	.457	**ปานกลาง**
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.35	.490	ปานกลาง

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.27	.443	ปานกลาง
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	3.25	.434	ปานกลาง
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	3.27	.446	ปานกลาง
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	3.33	.482	ปานกลาง
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	3.33	.469	ปานกลาง
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	3.13	.389	ปานกลาง
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.31	.469	ปานกลาง
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	3.25	.436	ปานกลาง
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	3.35	.477	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	3.30	.461	ปานกลาง
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.36	.492	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม		3.27	.482	ปานกลาง

จากตาราง 25 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.27) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 3.45) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 3.29) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 3.28) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($\overline{X}$ = 3.05)

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
1	**ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย**	**4.52**	**.637**	**มากที่สุด**
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	4.63	.570	มากที่สุด
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	4.54	.605	มากที่สุด
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	4.54	.619	มากที่สุด
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	4.51	.641	มากที่สุด
	1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.50	.658	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	4.46	.661	มาก
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	4.48	.649	มาก
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้	4.50	.637	มาก
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	4.47	.677	มาก
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	4.53	.649	มากที่สุด
	1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	4.52	.641	มากที่สุด
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	4.53	.632	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
2	**ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา**	**4.53**	**.616**	**มากที่สุด**
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	4.53	.624	มากที่สุด
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	4.51	.633	มากที่สุด
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	4.52	.620	มากที่สุด
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.51	.624	มากที่สุด
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.55	.601	มากที่สุด
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	4.51	.641	มากที่สุด
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	4.54	.601	มากที่สุด
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	4.52	.611	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	4.53	.615	มากที่สุด
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	4.53	.611	มากที่สุด
	2. 11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.54	.605	มากที่สุด
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	4.54	.606	มากที่สุด
3	**ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน**	**4.59**	**.597**	**มากที่สุด**
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง	4.58	.606	มากที่สุด
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	4.59	.600	มากที่สุด
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	4.60	.590	มากที่สุด
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	4.57	.607	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	4.57	.621	มากที่สุด
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	4.58	.588	มากที่สุด
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	4.61	.602	มากที่สุด
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	4.61	.593	มากที่สุด
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	4.61	.598	มากที่สุด
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	4.59	.577	มากที่สุด
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.60	.580	มากที่สุด
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	4.57	.607	มากที่สุด
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	**4.59**	**.596**	**มากที่สุด**
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	4.59	.583	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	4.57	.590	มากที่สุด
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ ชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	4.60	.581	มากที่สุด
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ	4.60	.594	มากที่สุด
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	4.57	.607	มากที่สุด
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	4.61	.587	มากที่สุด
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	4.57	.607	มากที่สุด
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	4.59	.608	มากที่สุด
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	4.58	.619	มากที่สุด
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	4.59	.608	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	4.61	.584	มากที่สุด
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	4.61	.588	มากที่สุด
5	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง**	4.63	.585	**มากที่สุด**
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.62	.604	มากที่สุด
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.62	.600	มากที่สุด
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	4.63	.588	มากที่สุด
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	4.62	.596	มากที่สุด
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	4.63	.597	มากที่สุด
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	4.62	.591	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าสถิติ (N = 375) สภาพที่พึงประสงค์		การแปลค่า
		$\overline{X}$	S.D.	
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	4.65	.569	มากที่สุด
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.63	.569	มากที่สุด
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	4.63	.569	มากที่สุด
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	4.62	.587	มากที่สุด
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	4.63	.592	มากที่สุด
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.65	.599	มากที่สุด
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม		4.57	.606	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.63) รองลงมาคือ ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ

และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.59) ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 4.53) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($\overline{X}$ = 4.52)

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าสถิติ (N = 375)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1	**ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย**	**4.52**	**.637**	**3.05**	**.479**	**0.482**	**1**
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	4.63	.570	3.03	.396	.528	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	4.54	.605	2.88	.379	.576	1
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	4.54	.619	3.00	.369	0.513	3
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	4.51	.641	3.05	.466	0.479	7
	1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.50	.658	2.97	.544	0.515	2
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	4.46	.661	3.02	.512	0.477	8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	4.48	.649	3.15	.578	0.422	11
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึงและเข้าถึงได้	4.50	.637	3.01	.514	0.495	5
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	4.47	.677	3.12	.607	0.433	10
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	4.53	.649	3.07	.471	0.476	9
	1.11 การรับฟัง เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	4.52	.641	3.02	.416	0.497	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์	4.53	.632	3.23	.495	0.402	12
2	**ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา**	**4.53**	**.616**	**3.45**	**.519**	**0.313**	**5**
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	4.53	.624	3.41	.514	0.328	3
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	4.51	.633	3.45	.508	0.307	5
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	4.52	.620	3.48	.500	0.299	6
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	4.51	.624	3.55	.524	0.270	9

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.55	.601	3.29	.473	0.383	1
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	4.51	.641	3.40	.502	0.326	4
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	4.54	.601	3.38	.491	0.343	2
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	4.52	.611	3.22	.435	0.404	8
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	4.53	.615	3.40	.502	0.332	7
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	4.53	.611	3.91	.773	0.159	12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	2. 11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.54	.605	3.58	.531	0.268	10
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	4.54	.606	3.30	.480	0.376	11
3	**ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน**	4.59	.597	3.28	.498	0.399	3
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง	4.58	.606	3.40	.527	0.347	8
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	4.59	.600	3.23	.429	0.421	4
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	4.60	.590	3.23	.437	0.424	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	4.57	.607	3.24	.440	0.410	5
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยงและประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	4.57	.621	3.26	.438	0.402	6
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	4.58	.588	3.31	.590	0.384	7
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	4.61	.602	3.29	.525	0.401	9
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	4.61	.593	3.47	.726	0.329	11
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	4.61	.598	3.41	.583	0.352	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	4.59	.577	3.19	.433	0.439	2
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.60	.580	3.17	.400	.451	1
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	4.57	.607	3.13	.447	0.460	12
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	4.59	.596	3.28	.457	0.399	3
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	4.59	.583	3.20	.425	0.434	1
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	4.57	.590	3.21	.442	0.424	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ ชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	4.60	.581	3.32	.468	0.386	8
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ	4.60	.594	3.26	.498	0.411	6
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	4.57	.607	3.33	.477	0.372	10
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	4.61	.587	3.39	.511	0.360	11
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	4.57	.607	3.20	.403	0.428	3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	4.59	.608	3.35	.494	0.370	9
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	4.58	.619	3.33	.470	0.375	12
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	4.59	.608	3.23	.423	0.421	5
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	4.61	.584	3.23	.424	0.427	2
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	4.61	.588	3.26	.452	0.414	7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง**	**4.63**	**.585**	**3.29**	**.457**	**0.407**	**2**
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.62	.604	3.35	.490	0.379	10
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.62	.600	3.27	.443	0.413	4
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	4.63	.588	3.25	.434	0.425	3
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	4.62	.596	3.27	.446	0.413	5
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	4.63	.597	3.33	.482	0.390	8

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สภาพที่พึงประสงค์ I		สภาพที่เป็นจริง D		ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	4.62	.591	3.33	.469	0.387	9
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	4.65	.569	3.13	.389	0.486	1
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.63	.569	3.31	.469	0.399	7
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	4.63	.569	3.25	.436	0.425	2
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	4.62	.587	3.35	.477	0.379	11
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	4.63	.592	3.30	.461	0.403	6
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.65	.559	3.36	.492	0.384	12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 27 ค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.482) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$ = 0.407) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{Modified}$ = 0.399) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($PNI_{Modified}$ = 0.313)

จากการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อหาความต้องการจำเป็น องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอค่าความต้องการจำเป็น ดังตาราง 28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตาราง ค่าสถิติ (N = 375)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
1	**ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย**	**0.482**	**1**
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	0.528	2
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	0.576	1
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	0.513	4
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	0.479	7
	1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	0.515	3
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	0.477	8
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	0.422	11

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้	0.495	6
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	0.433	10
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	0.476	9
	1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	0.497	5
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	0.402	12
2	**ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา**	**0.313**	**5**
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	0.328	6
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	0.307	8
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	0.299	9
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	0.270	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	0.383	2
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	0.326	7
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	0.343	4
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	0.404	1
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	0.332	5
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	0.159	12
	2. 11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	0.268	11
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	0.376	3
3	**ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน**	**0.399**	**3**
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง	0.347	11
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	0.421	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	0.424	4
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	0.410	6
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	0.402	7
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	0.384	9
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	0.401	8
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	0.329	12
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	0.352	10
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	0.439	3
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.451	2
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	0.460	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	**0.399**	**3**
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	0.434	1
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	0.424	4
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.386	8
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ	0.411	7
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	0.372	10
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	0.360	12
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	0.428	2
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.370	11
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	0.375	9
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	0.421	5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	0.427	3
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	0.414	6
5	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง**	**0.407**	**2**
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.379	11
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.413	4
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	0.425	2
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	0.413	4
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	0.390	8
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	0.387	9
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	0.486	1

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับความต้องการจำเป็น
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.399	7
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	0.425	2
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	0.379	11
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	0.403	6
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.384	10

จากตาราง 28 ค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.482) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$= 0.407) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{Modified}$= 0.399) ทั้ง 2 ด้าน และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($PNI_{Modified}$= 0.313)

จากการสรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำไปสู่การสรุปจำนวนชั่วโมงการพัฒนาตามทฤษฎี Learning System (70 : 20 : 10) (Lombardo & Eichinger, 1996) (การพัฒนาทักษะ: กระบวนการติดตาม วัดผลและประเมินผล ให้คำแนะนำ: การอบรม) ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 10) จำนวน 9 ชั่วโมง ระยะที่ 2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) และการศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ร้อยละ 70) จำนวน 63 ชั่วโมง และระยะที่ 3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (ร้อยละ 20) จำนวน 18 ชั่วโมง โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 รวมระยะเวลาการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการจากหาค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) มากำหนดจำนวนชั่วโมงการพัฒนา ตามลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 29

ตาราง 29 การกำหนดจำนวนชั่วโมงตามลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือค่าสถิติ (N = 375)

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
1	ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม	9	9
2	การอบรมเชิงปฏิบัติการ		9
	1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	2	16–17 มีนาคม 2569
	2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	1.5	
	3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1.5	
	4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1.5	
	5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1.5	
	6. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	1	

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 29 (ต่อ)

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง		เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
3	การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	ฝึกปฏิบัติจริง (35 ชั่วโมง)	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	40
	1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	8	AAR ครั้งที่ 1 1 ชั่วโมง	
	2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	6	AAR ครั้งที่ 2 1 ชั่วโมง	
	3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	7	AAR ครั้งที่ 3 1 ชั่วโมง	
	4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	7	AAR ครั้งที่ 4 1 ชั่วโมง	
	5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	7	AAR ครั้งที่ 5 1 ชั่วโมง	
	การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม 2 แห่ง			14 ชั่วโมง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 (ต่อ)

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
	แห่งที่ 1 โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	5 ชั่วโมง 30 นาที	AAR ครั้งที่ 6 1 ชั่วโมง 30 นาที (หลังดูงาน)	วันที่ 18 มีนาคม 2569 08.00 – 17.30 น. (6 ชั่วโมง 30 นาที)
	แห่งที่ 2 โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม	5 ชั่วโมง 30 นาที	AAR ครั้งที่ 7 1 ชั่วโมง 30 นาที (หลังดูงาน)	วันที่ 19 มีนาคม 2569 08.00 – 17.30น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 (ต่อ)

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
4	การติดตามและประเมินผล	18		18
	1. การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน	กำหนดวันที่เหมาะสม 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมงรวมเป็น 9 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง ร่วมกับผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ		วันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 (กำหนดวันที่เหมาะสม 3 วัน) ณ สพป.นพ.2 โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ
	2. การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรม	18 ชั่วโมง		ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศและติดตามฯ เป็นผู้ดำเนินการนิเทศ
	ครั้งที่ 1 วันพุธที่ 18 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขามเตี้ยใหญ่ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 2 วันศุกร์ที่ 20 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนสวรรค์ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 3 วันพุธที่ 25 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาขมิ้น อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 (ต่อ)

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
	ครั้งที่ 4 วันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศและติดตามฯ เป็นผู้ดำเนินการนิเทศ
	ครั้งที่ 5 วันพุธที่ 1 เมษายน 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านเสาเล้า อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 6 วันศุกร์ที่ 3 เมษายน 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 7 วันพุธที่ 8 เมษายน 2569 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนเพ็ก จังหวัดโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	3 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 8 วันศุกร์ที่ 10 เมษายน 2569 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	3 ชั่วโมง		

หมายเหตุ: รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด 90 ชั่วโมง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาใช้เป็นฐานในการร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บริบท BANI World และการวิจัยและพัฒนา (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2552, หน้า 2; รัตนะ บัวสนธ์, 2565, หน้า 15 – 18) ร่วมกับผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน และผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิดหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) (วัลยา ตูพานิช และคณะ, 2559, หน้า 17 – 18) 3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (ชารี มณีศรี, 2542; กรองทอง จิรเดชากุล, 2550) โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้ตามระบบ 70:20:10 ของ Lombardo and Eichinger (1996) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้สอดคล้องกับบริบท BANI World

2.1 หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World เป็นหลัก

2.1.2 เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามี ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบ

ในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

2.1.3 เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง จนกระทั่งผู้บริหารสถานศึกษามีและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิผล

2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.3 เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 เนื้อหาของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีชุดการพัฒนา 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ประกอบด้วยเนื้อหา คือ 1) ความหมาย 2) ความสำคัญ 3) แนวคิด 4) นิยามเชิงปฏิบัติการ และ 5) ตัวบ่งชี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เนื้อหา คือ 1) ความหมาย 2) ความสำคัญ 3) แนวคิด 4) นิยามเชิงปฏิบัติการ และ 5) ตัวบ่งชี้

2.4 วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการพัฒนา ทฤษฎี Learning System (70:20:10) (Lombardo & Eichinger, 1996, p. 4) โดยใช้เวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง (เรียนรู้หลักสูตรด้วยตนเอง 9 ชั่วโมง: ดำเนินการพัฒนา 63 ชั่วโมง: วัดและประเมินผล 18 ชั่วโมง) กำหนดตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, หน้า 1 – 2) ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ดังนี้

2.4.1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง จำนวน 7 วัน (9 ชั่วโมง) ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบทุกชุด โดยใช้เวลา 9 ชั่วโมง ดังนี้

2.4.1.1 ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

2.4.1.2 ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

2.4.1.3 ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

2.4.1.4 ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

2.4.1.5 ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

2.4.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) รวม 9 ชั่วโมง ใช้ระยะเวลา 1 วันครึ่ง ระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

2.4.2.1 กิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ร่วมกัน เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง และเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 30 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 19

2.4.2.2 กิจกรรมการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ (ก่อนการอบรม)

2.4.2.3 กิจกรรมการอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

1) ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา และจัดกิจกรรมระดมสมองแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

2) ขั้นนำเสนอ หลักการ แนวคิด และผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการศึกษาองค์ความรู้และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายและถอดบทเรียน

3) ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

2.4.2.4 การประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการอบรมพัฒนาจากวิทยากร โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินซึ่งเป็นแบบประเมินคู่ขนานกับแบบประเมินก่อนอบรม

2.4.3 การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) โดยผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมในเอกสาร ชุดที่ 1 ถึงชุดที่ 5 และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม ระหว่างวันที่ 18 มีนาคม 2569 – 10 เมษายน 2569 รวมทั้งศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 รวมเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.3.1 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย โดยผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียม เพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 เวลา 1 ชั่วโมง

2.4.3.2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

โดยผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สามารถรับมือกับความท้าทายในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 2 เวลา 1 ชั่วโมง

2.4.3.3 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ เพื่อให้มีการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 3 เวลา 1 ชั่วโมง

2.4.3.4 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เพื่อให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 4 เวลา 1 ชั่วโมง

2.4.3.5 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 5 เวลา 1 ชั่วโมง

2.4.3.6 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง รวม 11 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 6 เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาทั้งหมดศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสังเกตการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

1) โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม วันที่ 18 มีนาคม 2569 เวลา 08.00 – 17.30 น. (6 ชั่วโมง 30 นาที) พร้อม AAR ครั้งที่ 6 เวลา 1 ชั่วโมง หลังเสร็จสิ้นการดูงาน

2) โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม วันที่ 19 มีนาคม 2569 เวลา 08.00 – 17.30 น. (6 ชั่วโมง 30 นาที) รวมการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน และการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

2.4.4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา รวม 18 ชั่วโมง ดังนี้

2.4.4.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน โดยผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง ร่วมกับผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 กำหนดวันที่เหมาะสม 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง ณ สถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอยู่โดยเลือกสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งบุคลากรและสถานที่

2.4.4.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมโดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง รวม 18 ชั่วโมง ได้แก่ ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 6 ชั่วโมง ณ สถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอยู่โดยเลือกสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งบุคลากรและสถานที่

2.4.4.3 การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 จำนวน 1 ชั่วโมง วันพุธที่ 8 เมษายน 2569 ณ สถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติงานอยู่โดยเลือกสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งบุคลากรและสถานที่เพื่อสะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด 90 ชั่วโมง

2.5 การวัดและประเมินผล

หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการและการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ทำการติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง รวมทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง ดังนี้

2.5.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแล ร่วมกับผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยกำหนดวันที่เหมาะสม จำนวน 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2.5.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมโดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ในระหว่างวันที่ 1 – 3 เมษายน 2569 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง โดยในระยะนี้มีการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 ในวันที่ 3 เมษายน 2569 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้

สะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคต รวมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ แสดงเป็นภาพประกอบ 7 ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1

การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง อย่างน้อย 7 วัน (9 ชั่วโมง)

⇩

ระยะที่ 2

การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง วันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สพป.นพ. เขต 2

⇩

ระยะที่ 3

การพัฒนาตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุดระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง 30 นาที รวม 35 ชั่วโมง
2. การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่งระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมง 30 นาที รวม 11 ชั่วโมง
3. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) จำนวน 5 ครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง (5 ชั่วโมง) และ AAR ครั้งที่ 6 – 7 ครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง 30 นาที (3 ชั่วโมง)

เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

⇩

ระยะที่ 4

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา

1. วันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 กำหนด 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม
2. วันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง ครั้งที่ 1 – 6 ครั้ง ๆ ละ 2 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้ง ละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง (รวม AAR ครั้งที่ 7 วันที่ 8 เมษายน 2569)

เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 7 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 30 ตารางสรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่าสถิติ (N = 375)

ที่	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
1	**ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย**	**0.482**	**1**	**12**	**8 ชั่วโมง**
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	0.528	2		
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	0.576	1		
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	0.513	4		
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	0.479	7		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	0.477	8		
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	0.422	11		
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้	0.495	6		
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	0.433	10		
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	0.476	9		
	1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	0.497	5		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	0.402	12		
2	**ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา**	**0.313**	**5**	**12**	**12 ชั่วโมง**
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	0.328	6		
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	0.307	8		
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	0.299	9		
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	0.270	10		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	0.383	2		
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	0.326	7		
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	0.343	4		
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	0.404	1		
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	0.332	5		
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	0.159	12		
	2.11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	0.268	11		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	0.376	3		
3	**ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน**	**0.399**	**3**	**12**	**7 ชั่วโมง**
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบ	0.347	11		
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	0.421	5		
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	0.424	4		
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	0.410	6		
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	0.402	7		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	0.384	9		
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	0.401	8		
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	0.329	12		
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	0.352	10		
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	0.439	3		
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.451	2		
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	0.460	1		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	**0.399**	**3**	**12**	**7 ชั่วโมง**
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	0.434	1		
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	0.424	4		
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.386	8		
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิดอารมณ์และการกระทำ	0.411	7		
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	0.372	10		

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	0.360	12		
4	**การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น**	**0.399**	**3**	**12**	**7 ชั่วโมง**
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	0.428	2		
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.370	11		
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	0.375	9		
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	0.421	5		
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	0.427	3		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	0.414	6		
5	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง**	**0.407**	**2**	**12**	
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.379	11		
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.413	4		
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	0.425	2		
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	0.413	4		
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	0.390	8		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา (35 ชั่วโมง)
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	0.387	9		
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	0.486	1		
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.399	7		
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	0.425	2		
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	0.379	11		
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	0.403	6		
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.384	10		
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยรวม		0.398			

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.4.6 รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

2.4.6.1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง จำนวน 7 วัน (9 ชั่วโมง) ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบทุกชุด โดยใช้เวลา 9 ชั่วโมง ดังนี้

1) ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

2) ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

3) ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

4) ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

5) ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

2.4.6.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) รวม 9 ชั่วโมง ใช้ระยะเวลา 1 วันครึ่ง วันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1) กิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

2) ประเมินก่อนการอบรมพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการพัฒนา โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

3) การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้มีความรู้ในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน เป็นเวลา 1 วันครึ่ง (9 ชั่วโมง) โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรมดังนี้

3.1) ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา และจัดกิจกรรมระดมสมองแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

3.2) ขั้นนำเสนอ หลักการ แนวคิด และผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็นจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายและถอดบทเรียน

3.3) ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

4) การประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการอบรมพัฒนาจากวิทยากร โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินซึ่งเป็นแบบประเมินคู่ขนานกับแบบประเมินก่อนการอบรม

2.4.6.3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมในเอกสาร ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้ระยะฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน วันละ 2 ชั่วโมง 30 นาที รวม 35 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

ครั้งที่ 1 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 30 คน ร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 8 ชั่วโมง และทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 เวลา 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความรับผิดชอบในการ

คิดเชิงกลยุทธ์และสามารถใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผล ในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 30 คน ร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 6 ชั่วโมง และทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 2 เวลา 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 3 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความซื่อสัตย์และสามารถสร้างความไว้วางใจผ่านการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 30 คน ร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง และทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 3 เวลา 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม แสดงความเคารพให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจบุคลากรในบริบท BANI World ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 30 คน ร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง และทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 4 เวลา 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 5 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นอย่างมีประสิทธิผล พร้อมพัฒนาตนเองและปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบท BANI World โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 30 คน ร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามตัวบ่งชี้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ จำนวน 7 ชั่วโมง และทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 5 เวลา 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 6 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง รวม 13 ชั่วโมง ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาทั้งหมดศึกษาดูงานจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสังเกตการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

แห่งที่ 1 โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม วันที่ 18 มีนาคม 2569 เวลา 08.00 – 17.30 น. จำนวน 6 ชั่วโมง 30 นาที พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 6 เวลา 1 ชั่วโมง หลังเสร็จสิ้นการดูงาน

แห่งที่ 2 โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม วันที่ 19 มีนาคม 2569 เวลา 08.00 – 17.30 น. จำนวน 6 ชั่วโมง 30 นาที

รวมการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและการศึกษาดูงาน พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน 6 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

2.4.6.4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการและการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน

(After Action Review: AAR) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ทำการนิเทศติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน และผู้วิจัยนำผลการประเมินดังกล่าวมาสรุปเป็นผลการพัฒนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน หลังจากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้ว ให้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ในการปฏิบัติงานจริง ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World กำหนดวันที่เหมาะสม จำนวน 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ดังนี้

นิเทศครั้งที่ 1 หลังจากผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครั้งที่ 1 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 จำนวน 3 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

นิเทศครั้งที่ 2 หลังจากการนิเทศครั้งที่ 1 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครั้งที่ 2 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 จำนวน 3 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

นิเทศครั้งที่ 3 หลังจากการนิเทศครั้งที่ 2 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครั้งที่ 3 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 จำนวน 3 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

2) การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ในระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 6 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง ดังนี้

วันที่ 1 เมษายน 2569 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามและประเมินผลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ชั่วโมง

วันที่ 2 เมษายน 2569 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามและประเมินผลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ชั่วโมง

วันที่ 3 เมษายน 2569 ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามและประเมินผล จำนวน 3 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 เพื่อสะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคต

รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด 90 ชั่วโมง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 สรุปการนิเทศและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ครั้งที่	วันที่	จำนวนชั่วโมง	รายละเอียด	สถานที่
1	กำหนดวันที่เหมาะสม (18 – 31 มีนาคม 2569)	3	นิเทศระหว่างการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 1	สพป.นพ.2
2	กำหนดวันที่เหมาะสม (18 – 31 มีนาคม 2569)	3	นิเทศระหว่างการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 2	สพป.นพ.2
3	กำหนดวันที่เหมาะสม (18 – 31 มีนาคม 2569)	3	นิเทศระหว่างการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 3	สพป.นพ.2
4	1 เมษายน 2569	3	นิเทศหลังการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 1	สพป.นพ.2
5	2 เมษายน 2569	3	นิเทศหลังการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 2	สพป.นพ.2
6	3 เมษายน 2569	3	นิเทศหลังการฝึกปฏิบัติ รอบที่ 3 + AAR ครั้งที่ 7	สพป.นพ.2

2.4.7 การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการ ดังนี้

2.4.7.1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง ทั้ง 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4.7.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการโดยวิทยากรผู้มีความรู้ในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World เป็นผู้ดำเนินการอบรม และให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4.7.3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง โดยการฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน และการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง ร่วมกับการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน 6 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ทำการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน เพื่อดูพัฒนาการและร้อยละความก้าวหน้าของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ทั้ง 5 ด้าน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ช่วง ดังนี้

1) ประเมินระหว่างฝึกปฏิบัติ ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาเข้าทำการนิเทศติดตามและประเมินผลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World 3 ครั้ง (ครั้งที่ 1 – 3) โดยประเมินจากการสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์จริง การสะท้อนคิดตนเอง และหลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติงาน

2) ประเมินหลังฝึกปฏิบัติ ในระหว่างวันที่ 1 – 3 เมษายน 2569 โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เข้าทำการนิเทศติดตามและประเมินผลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินจากพัฒนาการของพฤติกรรมทั้ง 5 ด้าน ตลอดจนผลสะท้อนจากครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.4.7.4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ทำการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยใช้การหาค่าร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยการทดสอบก่อนและหลังการอบรม และจากคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จากการประเมินในช่วงระยะที่ 3 และระยะที่ 4 โดยดูผลต่างของคะแนนประเมินระหว่างครั้งที่ 1 กับครั้งสุดท้าย โดยหาจากการปรับประยุกต์ค่าดัชนีประสิทธิผล โดยใช้สูตรของ เผชิญ กิจระการ และสมนึก ภัททิยธนี (2547, หน้า 30 – 36) ดังนี้

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \frac{\overline{X_2} - \overline{X_1}}{\text{คะแนนเต็ม} - \overline{X_1}} \times 100$$

เมื่อ $\overline{X_1}$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ก่อนการพัฒนา

เมื่อ $\overline{X_2}$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการพัฒนา

เมื่อ คะแนนเต็ม มีค่า 5 คะแนน โดยค่าร้อยละความก้าวหน้าต้องไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 25

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ภาพรวม		การ
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
คู่มือรูปแบบการพัฒนา	**4.31**	**0.50**	มาก	**4.37**	**0.57**	มาก	**4.49**	**0.53**	มาก	**4.31**	0.50	มาก	**4.37**	0.52	มาก
1. หลักการ	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.46	0.53	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	4.36	0.51	มาก
3. เนื้อหาในคู่มือ	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	4.36	0.51	มาก
4. กระบวนการพัฒนา	4.29	0.49	มาก	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	4.29	0.55	มาก
1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม	4.29	0.49	มาก	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	–	–	–
2) การอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (AAR)	4.29	0.49	มาก	4.14	0.69	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก	–	–	–
3) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก	–	–	–
4) การนิเทศ ติดตามและประเมินผล	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ภาพรวม		การแปลค่า
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	
5. การวัดและประเมินผล	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก	4.39	0.51	มาก
1) แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน – หลังการพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	–	–	–
2) แบบประเมินความพึงพอใจการอบรมพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	–	–	–
3) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน AAR	4.14	0.69	มาก	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก	–	–	–
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	4.33	0.82	มาก	4.54	0.53	มากที่สุด	4.49	0.53	มาก	4.49	0.53	มาก	4.46	0.61	มาก
1) หลักการ	4.33	0.82	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	–	–	–
2) วัตถุประสงค์	4.33	0.82	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	–	–	–
3) เนื้อหาการพัฒนา	4.33	0.82	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
4) กระบวนการพัฒนา	4.33	0.82	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
5) การวัดประเมินผล	4.33	0.82	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ภาพรวม		การแปลค่า
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	4.00	0.58	มาก	4.23	0.57	มาก	4.49	0.53	มาก	4.43	0.53	มากที่สุด	4.29	0.55	มาก
1) หลักการ	4.00	0.58	มาก	4.14	0.69	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
2) วัตถุประสงค์	4.00	0.58	มาก	4.29	0.49	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
3) เนื้อหาการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
4) กระบวนการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	
5) การวัดประเมินผล	4.00	0.58	มาก	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	4.00	0.58	มาก	4.37	0.62	มาก	4.51	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.33	0.57	มาก
1) หลักการ	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
2) วัตถุประสงค์	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
3) เนื้อหาการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.29	0.76	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ภาพรวม		การแปลค่า
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	
4) กระบวนการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.29	0.76	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
5) การวัดประเมินผล	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.00	0.58	มาก	4.34	0.67	มาก	4.69	0.50	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	4.36	0.57	มาก
1) หลักการ	4.00	0.58	มาก	4.29	0.76	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
2) วัตถุประสงค์	4.00	0.58	มาก	4.29	0.76	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
3) เนื้อหาการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.29	0.76	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
4) กระบวนการพัฒนา	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก	4.71	0.79	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–
5) การวัดประเมินผล	4.00	0.58	มาก	4.43	0.53	มาก	4.71	0.79	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก	–	–	–

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนา	ความถูกต้อง			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้			ภาพรวม		การแปลค่า
	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า	$\overline{X}$	S.D.	
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.69	มาก	4.34	0.67	มาก	4.43	0.53	มาก	4.40	0.53	มาก	4.33	0.60	มาก
1) หลักการ	4.14	0.69	มาก	4.29	0.76	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
2) วัตถุประสงค์	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
3) เนื้อหาการพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก	–	–	–
4) กระบวนการพัฒนา	4.14	0.69	มาก	4.29	0.76	มาก	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก			
5) การวัดประเมินผล	4.14	0.69	มาก	4.29	0.76	มาก	4.43	0.53	มาก	4.29	0.53	มาก	–	–	–
การประเมินในภาพรวม	**4.13**	**0.62**	**มาก**	**4.37**	**0.60**	**มาก**	**4.51**	**0.53**	**มากที่สุด**	**4.41**	**0.53**	**มาก**	**4.36**	**0.57**	**มาก**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 32 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการประเมินรูปแบบการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

การประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนา โดยประเมินในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ พบว่า โดยรวมคู่มือรูปแบบการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักการ ($\overline{X}$ = 4.46) การวัดและประเมินผล ($\overline{X}$ = 4.39) วัตถุประสงค์และเนื้อหาในคู่มือมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.36) และวิธีการพัฒนา ($\overline{X}$ = 4.29)

การประเมินเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 5 เล่ม พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 เล่ม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($\overline{X}$ = 4.46) เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($\overline{X}$ = 4.36) เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ($\overline{X}$ = 4.33) เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ = 4.33) และเอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 4.29)

เมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาแต่ละเล่ม โดยเรียงจากเล่มที่ 1 – 5 พบว่ามีผลการประเมินแต่ละเล่ม ดังนี้

เล่ม 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.46) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.54 และ ($\overline{X}$ = 4.49 ตามลำดับ) ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$ = 4.49) และด้านความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.33)

เล่ม 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$ = 4.49) ด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.43) ด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.23) และด้านความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.00)

เล่ม 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$ = 4.51) ด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.43) ด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.37) และด้านความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.00)

เล่ม 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$ = 4.69) ด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.43) ด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.34) และด้านความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.00)

เล่ม 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ ($\overline{X}$ = 4.43) ด้านความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.40) ด้านความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.34) และด้านความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.14)

แสดงว่ารูปแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย คู่มือรูปแบบการพัฒนาและเอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย เล่ม 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เล่ม 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน เล่ม 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเล่ม 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.51 – 4.50) และทุกรายการมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกรายการ แสดงว่าสามารถนำรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวไปใช้เป็นคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้อย่างมีประสิทธิผล

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีรายละเอียดของผู้เข้ารับการพัฒนา ดังตาราง 33

ตาราง 33 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เพศ	**จำนวน**	**ร้อยละ**	**หมายเหตุ**
ชาย	16	53.33	
หญิง	14	46.67	
รวม	30	100	
อายุ			
ต่ำกว่า 35 ปี	5	16.67	
35 – 45 ปี	15	50.00	
46 – 55 ปี	8	26.67	
มากกว่า 55 ปี	2	6.66	
รวม	30	100	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 33 (ต่อ)

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
ปริญญาโท	30	100	
ปริญญาเอก	0	0	
รวม	30	100	
ประสบการณ์ในการทำงาน			
น้อยกว่า 5 ปี	14	46.67	
5 – 10 ปี	10	33.33	
11 – 20 ปี	5	16.67	
16 – 20 ปี	1	3.33	
มากกว่า 20 ปี	0	0	
รวม	**30**	**100**	

จากตาราง 33 แสดงว่าข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน ทั้งนี้รายละเอียดของโรงเรียนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานอยู่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 30 โรงเรียน ครอบคลุมอำเภอโพนสวรรค์ อำเภอท่าอุเทน อำเภอศรีสงคราม และอำเภอนาหว้า โดยการนิเทศและติดตามผลดำเนินการ ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ดังแสดงในตาราง 19 โดย แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และเป็นเพศหญิง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67

เมื่อแยกตามอายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 อายุ 35 – 45 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุ 46 – 55 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 เมื่อแยกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 100

เมื่อแยกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา พบว่า ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ประสบการณ์ 5 – 10 ปี

จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ 11 – 15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และประสบการณ์ 16 – 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 โดยผู้วิจัยแบ่งการทดลอง ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง ทั้ง 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เข้าร่วมทดลองศึกษาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเองก่อนเข้ารับการอบรมอย่างน้อย 7 วัน จำนวน 9 ชั่วโมง

2. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวเข้าร่วมอบรม จำนวน 1 วันครึ่ง (9 ชั่วโมง) ระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีเนื้อหาทั้งหมด 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย วิทยากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา วิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน วิทยากร ดร.บดินทร์ นารถโคษา อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น วิทยากร นางคำปิ่น ทีสุกะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง วิทยากร นายภูวนิตย์ เดือนนิล นิติกรชำนาญการพิเศษ

ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและคดี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ดังภาพประกอบ 8




ภาพประกอบ 8 การอบรมวันที่ 16 มีนาคม 2569




ภาพประกอบ 9 การอบรมวันที่ 17 มีนาคม 2569

โดยเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระบวนการพัฒนาในระยะการอบรม มีกระบวนการทำงานกลุ่ม การนำเสนอผลงาน การใช้การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) มีการใช้สื่อ อุปกรณ์ และเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World รายละเอียดของการอบรมระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ตามปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการที่นำเสนอดังต่อไปนี้

ตาราง 34 ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 16 มีนาคม 2569	
07.00 – 07.15 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร
07.15 – 07.30 น.	ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และผู้เข้ารับการอบรมทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจ
07.30 – 08.00 น.	พิธีเปิดการอบรม
08.00 – 10.00 น. (2 ชั่วโมง)	ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10.00 – 10.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.15 – 11.45 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดย นายภูวนิตย์ เดือนนิล นิติกรชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและคดี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
11.45 – 12.45 น. (1 ชั่วโมง)	กระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
12.45 – 13.30 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 16 มีนาคม 2569	
13.30 – 15.00 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา วิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.15 – 16.45 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น วิทยากร นางคำปิ่น ทีสุกะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
16.45 – 17.45 น.	กระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) ครั้งที่ 2 โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 17 มีนาคม 2569	
08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียนเข้าร่วมการอบรม
09.00 – 10.30 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน วิทยากร ดร.บดินทร์ นารถโกษา อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 11.15 น.	ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการอบรม (Post – test) โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 34 (ต่อ)

ปฏิทินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 17 มีนาคม 2569 (ต่อ)	
11.15 – 12.15 น. (1 ชั่วโมง)	กระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 3 สรุปภาพรวมการอบรมทั้ง 5 ชุด โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
12.15 – 13.00 น.	พิธีปิดการอบรมและมอบเกียรติบัตร และชี้แจงแนวทางการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม (วันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569)

หมายเหตุ: กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

1. ชั่วโมงการอบรมเชิงปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมงประกอบด้วยเนื้อหา 5 ชุด จำนวน 8 ชั่วโมง และการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง

2. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 นับรวมอยู่ในชั่วโมงการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง (วิธีที่ 3) แล้ว

3. การทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม (Pre – test และ Post – test) ไม่นับรวมในชั่วโมงการพัฒนา

4. กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

3. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน ปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้การฝึกปฏิบัติจริงร่วมกับการศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการทบทวน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน วันละ 2 ชั่วโมง 30 นาที รวม 35 ชั่วโมง

3.2 การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง คือ 1) โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม และ 2) โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง 30 นาที รวม 13 ชั่วโมง พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 6 เวลา 1 ชั่วโมง หลังเสร็จสิ้นการดูงานวันที่ 18 มีนาคม 2569 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนต้นแบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเอง รายละเอียดการศึกษาดูงานแสดงดังตาราง 45

3.3 การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน 6 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง โดยแบ่งตามด้านการพัฒนา ดังนี้

AAR ครั้งที่ 1 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

AAR ครั้งที่ 2 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

AAR ครั้งที่ 3 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

AAR ครั้งที่ 4 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

AAR ครั้งที่ 5 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

AAR ครั้งที่ 6 การทบทวนหลังการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 แห่ง ในวันที่ 18 มีนาคม 2569 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนจากการศึกษาดูงาน รวมทั้งนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มา

กระบวนการ AAR ในแต่ละครั้งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ (1) ทบทวนสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น (2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (3) วิเคราะห์ว่าอะไรได้ผลดีและควรปรับปรุง และ (4) สรุปบทเรียนและกำหนดแนวทางปรับปรุงในอนาคต โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสะท้อนคิดและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เข้าร่วมพัฒนา รวมการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

ตาราง 35 ปฏิทินการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม
ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569

ปฏิทินการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ ในวันที่ 18 มีนาคม 2569 ณ โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	
08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร ณ โรงเรียนบ้านโพนจาน
08.30 – 09.00 น.	พิธีต้อนรับและกล่าวเปิดการศึกษาดูงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนจานกล่าวต้อนรับ และนำเสนอวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในบริบท BANI World
09.00 – 10.30 น.	การนำเสนอผลงานเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย การบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรมในบริบท BANI World การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และซักถาม
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00 น.	เยี่ยมชมการดำเนินงานจริง ได้แก่ เยี่ยมชมห้องเรียนและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม ศึกษาระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และสังเกตบรรยากาศการจัดการเรียนรู้
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	กิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์จุดเด่นของโรงเรียนต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ อภิปรายกลุ่มเชื่อมโยงกับเนื้อหาชุดที่ 1 – 2 (ความยุติธรรมและความเท่าเทียม และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น) และนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่ม

ตาราง 35 (ต่อ)

ปฏิทินการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ ในวันที่ 18 มีนาคม 2569 ณ โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 15.30 น.	AAR ครั้งที่ 6 สรุปบทเรียนจากการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
วันที่ 19 มีนาคม 2569 ณ โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม	
08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร ณ โรงเรียนบ้านอูนยางคำ
08.30 – 09.00 น.	พิธีต้อนรับและกล่าวเปิดการศึกษาดูงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอูนยางคำกล่าวต้อนรับ และนำเสนอวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารโรงเรียนคุณธรรมในบริบท BANI World
09.00 – 10.30 น.	การนำเสนอผลงานเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย การบริหารด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และการสร้างความไว้วางใจ การควบคุมอารมณ์และการให้เกียรติผู้อื่นในการบริหาร การพัฒนาตนเองและการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และซักถาม
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00 น.	เยี่ยมชมการดำเนินงานจริง ได้แก่ เยี่ยมชมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ศึกษาแนวทางการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น และสังเกตการบริหารงานที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	กิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์จุดเด่นของโรงเรียนต้นแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ อภิปรายกลุ่มเชื่อมโยงกับเนื้อหาชุดที่ 3 – 5 (ความซื่อสัตย์ การควบคุมอารมณ์ และความรับผิดชอบ) และนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 35 (ต่อ)

วันที่ 19 มีนาคม 2569 ณ โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม (ต่อ)	
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 15.45 น.	กิจกรรมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์จุดเด่นของโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 2 ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ อภิปรายกลุ่มเชื่อมโยงกับเนื้อหาชุดที่ 3 – 5 และนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่ม
15.45 – 16.45 น.	กระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) สะท้อนคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนจากการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 แห่ง นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ชี้แจงแนวทางการฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเอง (วันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569) และชี้แจงกำหนดการนิเทศติดตาม และประเมินผล โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
16.45 น.	พิธีปิดการศึกษาดูงาน

หมายเหตุ: กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4 ผลการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 30 คน ได้เข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม พ.ศ. 2569 รวมระยะเวลา 11 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย 3 เครื่องมือ คือ 1) แบบสังเกตการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์กรคุณธรรมในสถานศึกษาต้นแบบ 2) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 3) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 4 – 6 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ผลการศึกษาดูงานสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 ผลการสังเกตการดำเนินงานการบริหารจัดการองค์กรคุณธรรมในสถานศึกษาต้นแบบ

ผู้วิจัยใช้แบบสังเกตกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Observation) เก็บข้อมูลในระหว่างการศึกษาดูงาน ครอบคลุมประเด็นการสังเกตตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 ด้าน รวม 27 ข้อ พร้อมบันทึกการสังเกตเชิงพรรณนา (Narrative Observation) ผลการสังเกตในแต่ละโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1.1 ผลการสังเกต ณ โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม

จากการสังเกตการดำเนินงานเป็นเวลา 6 ชั่วโมง 30 นาที ในวันที่ 18 มีนาคม 2569 ผู้วิจัยพบว่าโรงเรียนบ้านโพนจานมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ผู้บริหารและบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่อบอุ่น มีการแสดงออกถึงแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยเฉพาะด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียม และด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น โดยมีรายละเอียดการสังเกต ดังนี้

1) ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย ปรากฏการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรอย่างชัดเจน มีการประชุมเช้าทุกวันก่อนเริ่มการเรียนการสอน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ในห้องผู้บริหารมีการจัดวางโต๊ะเป็นวงกลมเพื่อสร้างบรรยากาศการสนทนาที่เท่าเทียม ป้ายประชาสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน วัด และหน่วยงานท้องถิ่นแสดงให้เห็นถึงการสร้างเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม

2) ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ปรากฏการวางแผนการดำเนินงานคุณธรรมที่ชัดเจน มีตารางแผนปฏิบัติงานประจำปีที่จัดวางไว้บนผนังห้องประชุม การมอบหมายงานเป็นระบบและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

3) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน บรรยากาศของความไว้วางใจปรากฏชัดในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ครูสามารถแสดงความเห็นและซักถามผู้บริหารได้อย่างเป็นกันเอง มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและการบริหารบนบอร์ดประชาสัมพันธ์อย่างโปร่งใส

4) ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้บริหารแสดงออกอย่างสุภาพ ใจเย็น แม้ในสถานการณ์ที่ต้องตอบคำถามที่ท้าทาย มีการให้เกียรติบุคลากรโดยเรียกชื่อและตำแหน่งอย่างถูกต้อง บรรยากาศโรงเรียนอบอุ่น เป็นกันเอง

5) ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ปรากฏการให้บริการผู้ปกครองและชุมชนด้วยความเอาใจใส่ มีจุดบริการต้อนรับที่ชัดเจน บุคลากรในโรงเรียนยิ้มแย้มและพร้อมให้ความช่วยเหลือ มีห้องสมุดดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการที่แสดงถึงการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3.4.1.2 ผลการสังเกต ณ โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

จากการสังเกตการดำเนินงานเป็นเวลา 6 ชั่วโมง 30 นาที ในวันที่ 19 มีนาคม 2569 ผู้วิจัยพบว่าโรงเรียนบ้านอูนยางคำมีบรรยากาศที่สงบเป็นระเบียบ และมีการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกพื้นที่ของโรงเรียน ปรากฏแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดการสังเกต ดังนี้

1) ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย ปรากฏการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมจิตอาสาและส่งเสริมคุณธรรม

2) ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ปรากฏการกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจน มีคุณธรรมอัตลักษณ์ของสถานศึกษาแสดงไว้บนป้ายขนาดใหญ่ในบริเวณโรงเรียน มีการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกกิจกรรม เช่น แปลงเกษตรของนักเรียน ฐานเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และธนาคารโรงเรียน

3) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ผู้บริหารแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตอย่างเป็นแบบอย่าง มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส บรรยากาศของความไว้วางใจปรากฏชัดในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4) ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้บริหารแสดงออกด้วยความสุขุม ใจเย็น และให้เกียรติบุคลากรทุกระดับ ปรากฏการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีกิจกรรม “พี่ดูแลน้อง” ที่ส่งเสริมความเข้าใจและเห็นใจกันในหมู่นักเรียน

5) ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ปรากฏการพัฒนาผู้เรียนผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจเชิงจริยธรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมที่เข้มแข็งและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) จำนวน 18 ข้อ ครอบคลุม 4 ตอน คือ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน มุมมองภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World คำถามตามองค์ประกอบ 5 ด้าน และปัจจัยความสำเร็จ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 2 โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

3.5.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนจาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนจานได้สะท้อนแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโรงเรียนคุณธรรมในบริบท BANI World ไว้อย่างน่าสนใจ ดังประเด็นสำคัญต่อไปนี้

3.5.1.1 มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนจาน กล่าวว่า “ในยุค BANI World ที่ทุกอย่างเปราะบางและไม่แน่นอน สิ่งที่ผู้บริหารต้องยึดให้มั่นที่สุดก็คือ “จริยธรรม” เพราะมันเป็นเข็มทิศที่ทำให้เราไม่หลงทาง การบริหารโรงเรียนต้องเริ่มจากการเป็นแบบอย่างที่ดี ครูจึงจะเชื่อมั่นและเดินตาม”

3.5.1.2 ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ผู้อำนวยการได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างความยุติธรรมในโรงเรียนว่า “ผมยึดหลักว่าทุกคนในโรงเรียนเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นภารโรงหรือรองผู้อำนวยการ ทุกคนได้พูดเท่ากันในที่ประชุม การจัดสรรงบประมาณก็ใช้หลักความจำเป็นและความเป็นธรรม ไม่ใช่ความใกล้ชิด” นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนว่า

“เราเชื่อว่าโรงเรียนไม่สามารถอยู่ได้ลำพัง ต้องมีชุมชน วัด หน่วยงานราชการและผู้ปกครองเป็นพันธมิตร เราจัดเวทีพูดคุยกับชุมชนทุกเดือน รับฟังเสียงสะท้อนและร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน”

3.5.1.3 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ ผู้อำนวยการกล่าวถึงการแก้ปัญหาในยุค BANI World ว่า “เมื่อเจอปัญหาที่ซับซ้อน ผมจะไม่รีบตัดสินใจคนเดียว แต่จะตั้งทีมวิเคราะห์ปัญหาก่อน แล้วใช้วิธีคิดเชิงระบบ มองทั้งสาเหตุและผลกระทบที่สำคัญ ต้องกล้ารับผิดเมื่อตัดสินใจผิด นี่คือความรับผิดชอบที่แท้จริง”

3.5.1.4 ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ ผู้อำนวยการเน้นย้ำถึงความสำคัญของความโปร่งใสว่า “ผมเปิดเผยทุกอย่างที่เปิดเผยได้ การเงิน การบริหาร การประเมิน ทุกคนสามารถตรวจสอบได้ ความไว้วางใจไม่ได้สร้างจากคำพูด แต่สร้างจากการกระทำที่สม่ำเสมอ”

3.5.1.5 ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจ “ผู้บริหารต้องมีสติและความเย็นใจ” ผู้อำนวยการกล่าว “ในวันที่ผมโกรธมากที่สุด ผมจะหยุดและเดินออกไปก่อน กลับมาเมื่อใจเย็นลงแล้ว เพราะการตัดสินใจตอนโกรธมักไม่ถูกต้อง การให้เกียรติบุคลากรเริ่มจากการฟังเขาก่อน”

3.5.1.6 ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ “ผู้บริหารคือผู้ให้บริการ ไม่ใช่ผู้ปกครอง” ผู้อำนวยการอธิบาย “ผมพยายามทำให้บุคลากรและผู้ปกครองรู้สึกว่าโรงเรียนคือบ้านของพวกเขา ในยุคที่เปลี่ยนแปลงเร็วแบบนี้ เราต้องพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ผมเองก็ยังเรียนออนไลน์อยู่เสมอ เพราะถ้าผู้บริหารหยุดพัฒนาตัวเอง โรงเรียนก็หยุดด้วย”

3.5.1.7 ปัจจัยความสำเร็จ ผู้อำนวยการสรุปปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จไว้ว่า “ปัจจัยสำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล และการไม่หยุดพัฒนาตนเอง สิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน เราจะคาดหวังให้ครูมีจริยธรรมไม่ได้ ถ้าตัวเราเองไม่มี”

3.5.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอูนยางคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอูนยางคำ ได้สะท้อนแนวคิดการบริหารโรงเรียนคุณธรรมที่มี

จุดเด่นด้านการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีรายละเอียดประเด็นสำคัญดังนี้

3.5.2.1 มุมมองต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอูนยางคำ กล่าวว่า “BANI World คือโลกที่เราต้องอยู่ให้ได้ด้วยใจที่มั่นคง ดิฉันเชื่อว่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือคำตอบ เพราะสอนให้เรารู้จักความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน นี่คือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบบไทย ๆ ที่เหมาะกับยุคนี้ที่สุด”

3.5.2.2 ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ผู้อำนวยการกล่าวถึงการสร้างเครือข่ายว่า “ดิฉันเชื่อในพลังของชุมชน เราเป็นโรงเรียนเล็กในชนบท ถ้าไม่มีชุมชน ไม่มีผู้ปกครอง โรงเรียนเราเดินไม่ได้ เราจึงจัดกิจกรรมจิตอาสาร่วมกับชุมชนเป็นประจำ ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ทุกคนมีส่วนร่วมเท่ากัน”

3.5.2.3 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ “การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียนคือกลยุทธ์สำคัญที่สุด” ผู้อำนวยการอธิบาย เราตกลงร่วมกันว่าโรงเรียนของเรายึด “ซื่อสัตย์ พอเพียง รับผิดชอบ” จากนั้นทุกแผนงานทุกกิจกรรม ต้องสะท้อนค่านิยมเหล่านี้ ทำให้ทุกคนเดินไปทิศทางเดียวกัน”

3.5.2.4 ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ ผู้อำนวยการเน้นย้ำเรื่องความซื่อสัตย์ว่า “ความซื่อสัตย์คือรากฐานของทุกอย่าง ดิฉันสอนนักเรียนผ่านโครงการธนาคารโรงเรียน ที่ให้นักเรียนดูแลการเงินด้วยตัวเอง สอนว่าเงิน 1 บาทก็ต้องบันทึก ความซื่อสัตย์ต้องเริ่มจากเรื่องเล็ก ๆ”

3.5.2.5 ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจ “เด็กแต่ละคนมีพื้นฐานครอบครัวต่างกัน บางคนมาจากครอบครัวที่เปราะบาง” ผู้อำนวยการกล่าวด้วยน้ำเสียงห่วงใย “ดิฉันสอนครูเสมอว่าเราต้องเข้าใจก่อนตัดสิน ครูต้องเป็นครูที่หัวใจดี ไม่ใช่แค่สอนหนังสือเก่ง การควบคุมอารมณ์ของผู้บริหารก็เช่นกัน เราเป็นต้นแบบให้ครู ครูเป็นต้นแบบให้เด็ก”

3.5.2.6 ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ ผู้อำนวยการกล่าวถึงการพัฒนาตนเองและการปรับตัวว่า “ดิฉันจัดให้มีการอบรมครูเดือนละครั้ง บางครั้งเชิญวิทยากรจากภายนอก บางครั้งครูในโรงเรียนแลกเปลี่ยนกันเอง การพัฒนาต้องไม่หยุดนิ่ง ในยุค BANI ที่ทุกอย่างเปลี่ยนเร็ว เราต้องยืดหยุ่นแต่ไม่ยอมแพ้ในสิ่งที่ถูกต้อง”

3.5.2.7 ปัจจัยความสำเร็จ “ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนเรามี 3 อย่าง” ผู้อำนวยการสรุป “หนึ่ง ความชัดเจนของนโยบายและคุณธรรมอัตลักษณ์ สอง การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกกิจกรรม สาม การมีส่วนร่วมของชุมชน ถ้าผู้บริหารคนอื่นจะนำไปใช้ ขอแนะนำว่าให้เริ่มจากการเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะคุณธรรมไม่ใช่สิ่งที่สอนได้ด้วยคำพูด แต่สอนได้ด้วยการกระทำ”

3.6 ผลการสะท้อนคิดจากการศึกษาดูงาน (After Action Review: AAR ครั้งที่ 6)

ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการ AAR ครั้งที่ 6 ในวันที่ 18 มีนาคม 2569 หลังเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 ใช้เวลา 1 ชั่วโมง โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสะท้อนคิด ผลการสะท้อนคิดของผู้เข้าร่วมการพัฒนา จำนวน 30 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

3.6.1 สิ่งที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคาดหวังก่อนการศึกษาดูงานผู้เข้ารับการพัฒนาคาดหวังที่จะได้เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ การได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนคุณธรรม และได้แนวคิดที่สามารถนำกลับไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเองในบริบท BANI World

3.6.2 สิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการศึกษาดูงาน ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับองค์ความรู้และประสบการณ์ตรงจากการศึกษาดูงาน 2 แห่งที่มีจุดเด่นเสริมกัน โดยโรงเรียนบ้านโพนจานเน้นการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ในขณะที่โรงเรียนบ้านอูนยางคำเน้นการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การควบคุมอารมณ์ และการใช้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

3.6.3 สิ่งที่ได้ผลดีและควรปรับปรุง สิ่งที่ได้ผลดี คือ การได้สัมผัสบรรยากาศจริงของโรงเรียนคุณธรรม ทำให้เห็นภาพการนำหลักการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การได้พูดคุยกับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติจริง และการได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาด้วยกัน สำหรับสิ่งที่ควรปรับปรุง คือ ระยะเวลาในการศึกษาดูงานยังค่อนข้างจำกัด หากมีโอกาสควรขยายเวลาเพื่อให้ได้ศึกษาเชิงลึกในแต่ละด้านมากขึ้น

3.6.4 บทเรียนที่ได้และแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ ผู้เข้ารับการพัฒนาสรุปบทเรียนสำคัญว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ไม่ใช่แค่

ทฤษฎี แต่เป็นการกระทำที่สม่ำเสมอ เริ่มจากการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารด้วยความโปร่งใสและธรรมาภิบาล การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นภูมิคุ้มกันในยุคที่ทุกอย่างเปราะบางและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนคุณธรรม โดยผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนระบุว่าจะนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.7 สรุปผลการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม

จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) จาก 3 แหล่ง คือ ข้อมูลจากการสังเกต ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากการสะท้อนคิดในกระบวนการ AAR ครั้งที่ 6 สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 แห่ง มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 ด้าน โดยมีจุดเด่นแตกต่างกันแต่เกื้อหนุนกัน คือ

โรงเรียนบ้านโพนจาน มีจุดเด่น 4 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมในบริบท BANI World 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และ 4) การพัฒนาตนเองพร้อมการให้บริการบุคลากรอย่างเอาใจใส่ ซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาการพัฒนาชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารฯ และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนบ้านอูนยางคำ มีจุดเด่น 6 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจน 2) การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน 5) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านการลงมือปฏิบัติจริง และ 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหาการพัฒนาชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ

ในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ผลการศึกษาดูงานดังกล่าวทำให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับองค์ความรู้และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหลากหลายมิติ อันนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาของตนให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบท BANI World ต่อไป

4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา จำนวน 18 ชั่วโมง โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ทำการนิเทศติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ช่วง ดังนี้

4.1 การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมจำนวน 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

4.2 การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา นิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาในระหว่างวันที่ 1 – 3 เมษายน 2569 จำนวน 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยในระยะนี้มีการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 ในวันที่ 8 เมษายน 2569 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคตรวมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา
เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

ปฏิทินกิจกรรมขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง 36 ปฏิทินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่	สัปดาห์ที่	วัน	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
1 (การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม)				ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	2 ชั่วโมง	ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้รับเอกสารทุกชุดก่อนเข้ารับการอบรมอย่างน้อย 7 วัน
				ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	1 ชม. 30 นาที	
				ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1 ชม. 30 นาที	
				ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1 ชม. 30 นาที	
				ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1 ชม. 30 นาที	
รวม					**9 ชั่วโมง**	
รวมชั่วโมงในขั้นตอนที่ 1					**9 ชั่วโมง**	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 36 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	สัปดาห์ที่	วัน	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
2 (การอบรมเชิงปฏิบัติการ)		จันทร์ที่ 16 มี.ค. 2569	08.30 – 17.00 น.	– ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย – ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา – ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น – ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง – AAR ครั้งที่ 1 (1 ชั่วโมง)	8 ชั่วโมง	เวลาแต่ละกิจกรรมจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
		วันที่ 17 มีนาคม 2569	08.30 – 12.00 น.	ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1 ชั่วโมง	
รวมชั่วโมงในขั้นตอนที่ 2					9 ชั่วโมง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	วัน/เดือน/ปี	วัน	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
3 (การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง)	18 – 31 มี.ค. 2569	ครั้งที่ 1	14.00–16.30 น.	1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 2. ทำใบกิจกรรมชุดที่ 1	8 ชั่วโมง	ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกวันและเวลาได้ตามความเหมาะสม ภายในระยะเวลา 18 – 31 มีนาคม 2569
			16.30–17.30 น.	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 1	1 ชั่วโมง	
		ครั้งที่ 2	14.00–16.30 น.	1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 2. ทำใบกิจกรรมชุดที่ 2	6 ชั่วโมง	
			16.30–17.30 น	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 2	1 ชั่วโมง	
		ครั้งที่ 3	14.00–16.30 น.	1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 2. ทำใบกิจกรรมชุดที่ 3	7 ชั่วโมง	ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 36 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	วัน/เดือน/ปี	วัน	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
	18 – 31 มี.ค. 2569		16.30 – 17.30 น	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 3	1 ชั่วโมง	ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มโดยผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกวันและเวลาได้ตามความเหมาะสมภายในระยะเวลา 18 – 31 มีนาคม 2569
		ครั้งที่ 4	14.00 – 16.30 น.	1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2. ทำใบกิจกรรมชุดที่ 4	7 ชั่วโมง	
			16.30 – 17.30 น	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 4	1 ชั่วโมง	
		ครั้งที่ 5	14.00 – 16.30 น.	1. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ทำใบกิจกรรมชุดที่ 5	7 ชั่วโมง	ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มโดยผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเลือกวันและเวลาได้ตามความเหมาะสมภายในระยะเวลา 18 – 31 มีนาคม 2569
			16.30 – 17.30 น.	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 5	1 ชั่วโมง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	วัน	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
	ครั้งที่ 6 18 มี.ค. 2569	09.00 – 14.30 น.	การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม แห่งที่ 1 โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	5 ชั่วโมง 30 นาที	
	18 มี.ค. 2569	14.30 – 16.00 น	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 6	1 ชั่วโมง 30 นาที	
	ครั้งที่ 6 19 มี.ค. 2569	09.00 – 14.30 น.	การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม แห่งที่ 2 โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม	5 ชม. 30 นาที	
	19 มี.ค. 2569	14.30 – 16.00 น	ทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่	1 ชั่วโมง 30 นาที	
รวมชั่วโมงในขั้นตอนที่ 3				54 ชั่วโมง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 35 (ต่อ)

ขั้นตอนที่	วัน / เดือน / ปี	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
4 (การนิเทศติดตาม และประเมินผลการพัฒนา)	วันพุธที่ 18 มี.ค. 2569	14.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขามเตี้ยใหญ่ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันศุกร์ที่ 20 มี.ค. 2569	14.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนสวรรค์ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันพุธที่ 25 มี.ค. 2569	14.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาขมิ้น อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันศุกร์ที่ 27 มี.ค. 2569	ตามกำหนด (3 ชม.)	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง (35) ต่อ

ขั้นตอนที่	วัน / เดือน / ปี	เวลา	เนื้อหากิจกรรม	จำนวนชั่วโมง	หมายเหตุ
	วันพุธที่ 1 เม.ย. 2569	14.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านเสาเล้า อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันศุกร์ที่ 3 เม.ย. 2569	14.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันพุธที่ 8 เม.ย. 2569	13.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	3 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนเพ็ก อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
	วันศุกร์ที่ 10 เม.ย. 2569	13.00 – 16.00 น.	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	2 ชั่วโมง	ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
รวมชั่วโมงในขั้นตอนที่ 4				18 ชั่วโมง	
รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด				90 ชั่วโมง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ดำเนินการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ทั้ง 5 ชุด เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานก่อนการเข้ารับการอบรม จำนวน 9 ชั่วโมง พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้ศึกษาเอกสารครบถ้วนผ่านการสำรวจและการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ

2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมอบรม จำนวน 1 วันครึ่ง (9 ชั่วโมง) ระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีเนื้อหาทั้งหมด 5 ชุด ครอบคลุมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ทั้ง 5 ด้าน โดยมีผลการประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม ดังตาราง 36

ตาราง 37 การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ที่	องค์ประกอบ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ร้อยละความก้าวหน้า
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$(\bar{X}_2 - \bar{X}_1)$	
1	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	2.33	0.66	3.00	0.0	0.67	28.76
2	ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	2.13	0.51	3.00	0.00	0.87	40.85

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 37 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ก่อน		หลัง		เพิ่มขึ้น	ร้อยละความก้าวหน้า
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$(\overline{X}_2 - \overline{X}_1)$	
3	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติ	2.10	0.61	3.00	0.00	0.90	42.86
4	การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	2.13	0.73	3.00	0.00	0.87	40.85
5	ด้านการให้บริการ การเอาใจใส่ผู้อื่น และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น	2.30	0.79	3.00	0.00	0.70	30.43
ภาพรวมองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World		2.20	0.66	3.00	0.00	0.80	36.36

จากตาราง 37 พบว่า ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยหลังการอบรม ($\bar{X}_2$ = 3.00) สูงกว่าก่อนอบรม ($\bar{X}_1$ = 2.20) มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 36.36 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจฯ (ร้อยละ 42.86) ด้านความรับผิดชอบฯ และด้านการควบคุมอารมณ์ฯ (ร้อยละ 40.85 เท่ากัน) ด้านการให้บริการฯ (ร้อยละ 30.43) และด้านความยุติธรรมฯ (ร้อยละ 28.76) ตามลำดับ

ในการจัดอบรมครั้งนี้ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการประเมิน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้อหาและสาระการเรียนรู้ ด้านกระบวนการฝึกอบรมและกิจกรรม ด้านวิทยากรและผู้ให้ความรู้ ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาและสื่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละองค์ประกอบ และด้านการนำความรู้ไปใช้และประโยชน์โดยรวม ดังตาราง 38

ตาราง 38 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. ด้านเนื้อหาและสาระการเรียนรู้	4.93	0.25	มากที่สุด
1.1 เนื้อหาของชุดกิจกรรมทั้ง 5 ชุด มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World	4.93	0.25	มากที่สุด
1.2 เนื้อหา มีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง	4.97	0.18	มากที่สุด
1.3 เนื้อหาสามารถช่วยพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร	4.90	0.31	มากที่สุด
2. ด้านกระบวนการฝึกอบรมและกิจกรรม	4.93	0.25	มากที่สุด
2.1 กระบวนการฝึกอบรม 4 ระยะ มีความเหมาะสมและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ	4.97	0.18	มากที่สุด
2.2 กิจกรรม AAR ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการสะท้อนคิดและปรับปรุงตนเองได้	4.90	0.31	มากที่สุด
2.3 ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับแต่ละกิจกรรม (รวม 90 ชั่วโมง) มีความเหมาะสม	4.93	0.25	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
3. ด้านวิทยากรและผู้ให้ความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
3.1 วิทยากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ชัดเจน ยกตัวอย่างจากสถานการณ์จริง และกระตุ้นให้มีส่วนร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาและสื่อการเรียนรู้	4.92	0.28	มากที่สุด
4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด มีความสมบูรณ์ เข้าใจง่าย เหมาะสมในการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม	4.90	0.31	มากที่สุด
4.2 ใบกิจกรรมและแบบบันทึก AAR มีความชัดเจน สะดวกใช้งาน และเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ครบถ้วน	4.93	0.25	มากที่สุด
5. ด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละองค์ประกอบ	4.97	0.18	มากที่สุด
5.1 ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย	4.97	0.18	มากที่สุด
5.2 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์แก้ปัญหา	4.97	0.18	มากที่สุด
5.3 การพัฒนาด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติ	4.97	0.18	มากที่สุด
5.4 การฝึกปฏิบัติด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.97	0.18	มากที่สุด
5.5 การพัฒนาด้านการให้บริการ เอาใจใส่ผู้อื่น และปรับตัวอย่างยืดหยุ่น	4.97	0.18	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
6. ด้านการนำความรู้ไปใช้และประโยชน์โดยรวม	4.95	0.22	มากที่สุด
6.1 สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล	4.93	0.25	มากที่สุด
6.2 โดยภาพรวม มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	4.97	0.18	มากที่สุด
ความพึงพอใจในภาพรวม	4.95	0.22	มากที่สุด

หมายเหตุ: การพิจารณาลำดับ กรณีค่าเฉลี่ยเท่ากันให้พิจารณาค่า S.D. ประกอบ

ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World” มีค่าโดยรวม ($\overline{X}$ = 4.95, S.D. = 0.22) และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านวิทยากรและผู้ให้ความรู้ ($\overline{X}$ = 5.00) รองลงมาคือ 2) ด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละองค์ประกอบ ($\overline{X}$ = 4.97) 3) ด้านการนำความรู้ไปใช้และประโยชน์โดยรวม ($\overline{X}$ = 4.95) 4) ด้านเนื้อหาและสาระการเรียนรู้ และด้านกระบวนการฝึกอบรมและกิจกรรม ($\overline{X}$ = 4.93) และ 5) ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาและสื่อการเรียนรู้ ($\overline{X}$ = 4.92) ตามลำดับ

3. การพัฒนาตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.1 การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการใช้การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยพัฒนาการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Worldโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเมินโดย: ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สพป.นพ. 2 (N = 30)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
ด้านที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย		3.68	4.23	4.15	4.27	4.26	4.62	4.63	0.95	71.72
1	ผู้บริหารสื่อสารสองทางเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.50	4.40	3.90	4.53	4.17	4.63	4.47	0.97	64.44
2	ผู้บริหารกระจายอำนาจตามศักยภาพและจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม	3.80	4.27	4.13	4.13	4.27	4.47	4.27	0.47	38.89

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
3	ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งด้วยหลักความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.70	4.13	4.53	4.43	4.37	4.87	4.77	1.07	82.05
4	ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสและสร้างบรรยากาศไว้วางใจในองค์กรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม	3.53	4.23	4.03	4.03	4.47	4.70	4.87	1.33	90.91
5	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและติดตามประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม	3.87	4.10	4.13	4.20	4.03	4.43	4.77	0.90	79.41

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
ด้านที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง		3.50	4.08	4.10	4.22	4.28	4.77	4.77	1.27	84.44
6	ผู้บริหารดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่อย่างจริงใจ	3.00	4.03	4.20	4.27	4.23	4.67	4.63	1.63	81.67
7	ผู้บริหารพัฒนาตนเองด้านทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	3.87	4.00	4.27	4.33	4.30	4.77	4.77	0.90	79.41
8	ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและใช้กลยุทธ์หลากหลายในการบริหาร	3.40	4.30	3.97	3.80	4.60	4.83	4.83	1.10	86.84

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
9	ผู้บริหารดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่อย่างจริงใจ	3.73	4.00	3.97	3.80	4.60	4.83	4.83	1.10	86.84
ด้านที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน		3.58	4.03	4.14	3.97	4.34	4.79	4.79	1.21	85.29
10	ผู้บริหารรับฟังบุคลากรด้วยความจริงใจ ไม่มีวาระแอบแฝง ไม่ขัดจังหวะ และให้เกียรติผู้พูด	3.80	4.03	4.14	3.97	4.34	4.79	4.79	1.21	85.29

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
11	ผู้บริหารแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำและรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล	3.50	4.13	4.07	4.07	4.50	4.97	4.83	1.33	88.89
12	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย	3.57	3.83	4.27	4.03	4.57	4.47	4.80	1.23	86.05
13	ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดอย่างถ่อมตนและแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาตนเอง	3.47	3.97	4.10	4.07	4.23	4.77	4.60	1.13	73.91

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
ด้านที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น		3.45	4.17	4.27	4.34	4.42	4.80	4.73	1.28	82.80
14	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมแม้เผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	3.23	4.03	4.10	4.40	4.30	4.73	4.63	1.40	79.25
15	ผู้บริหารแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพต่อบุคลากรทุกคน	3.40	4.23	4.17	4.20	4.77	4.93	4.77	1.37	85.42

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
16	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจ	3.63	4.10	4.47	4.03	4.43	4.90	4.83	1.20	87.80
17	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างจริงใจ	3.53	4.30	4.33	4.73	4.20	4.63	4.70	1.17	79.55
ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา		3.92	4.20	4.36	4.22	4.26	4.41	4.73	0.81	75.26
18	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลหลากหลายและกำหนดกลยุทธ์แก้ปัญหาได้ชัดเจน	3.60	4.00	4.40	4.50	4.07	4.37	4.57	0.97	69.05

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

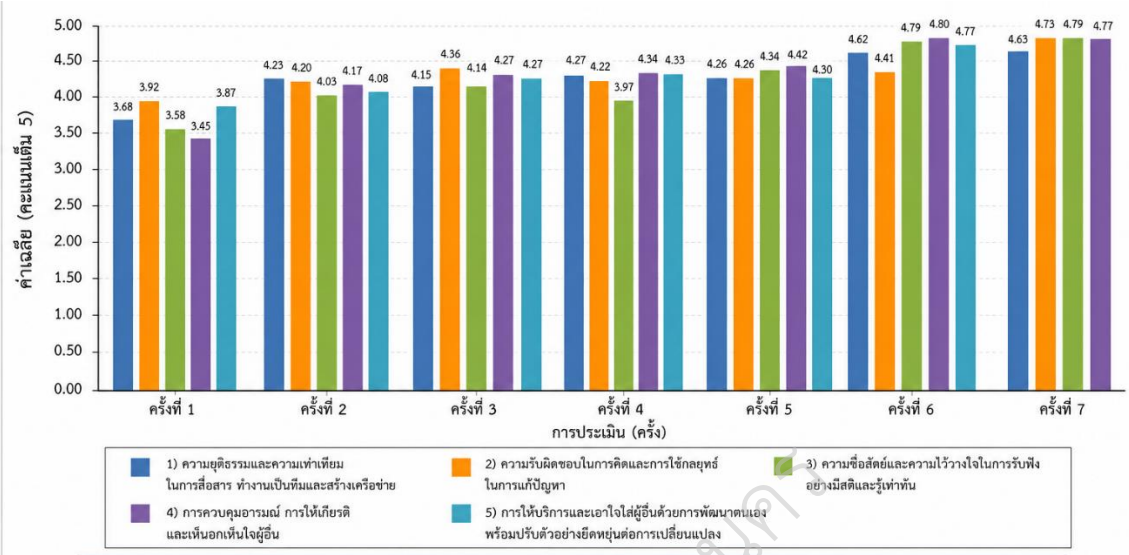
ตาราง 39 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World	ประเมินครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$)	ประเมินครั้งที่ 2 ($\overline{X}_2$)	ประเมินครั้งที่ 3 ($\overline{X}_3$)	ประเมินครั้งที่ 4 ($\overline{X}_4$)	ประเมินครั้งที่ 5 ($\overline{X}_5$)	ประเมินครั้งที่ 6 ($\overline{X}_6$)	ประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$)	เพิ่มขึ้น ($\overline{X}_7 - \overline{X}_1$)	ร้อยละความก้าวหน้า
19	ผู้บริหารรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและรายงานผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส	4.13	4.43	4.20	4.07	4.17	4.40	4.63	0.50	57.69
20	ผู้บริหารติดตามประเมินผลสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์	4.03	4.17	4.47	4.10	4.53	4.47	5.00	0.97	100.00
รวมเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World		3.63	4.14	4.20	4.20	4.31	4.68	4.73	1.10	80.29

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 39 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง โดยใช้การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยการประเมินครั้งที่ 7 ($\overline{X}_7$= 4.73) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\overline{X}_1$= 3.63) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 1.10 คะแนน คิดเป็นร้อยละความก้าวหน้า 80.29 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนด เรียงลำดับร้อยละความก้าวหน้าจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน (ร้อยละ 85.29) ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่น (ร้อยละ 84.44) ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (ร้อยละ 82.80) ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (ร้อยละ 75.26) และด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย (ร้อยละ 71.72) ตามลำดับ

จากผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการสร้างประสบการณ์ร่วมกับการใช้การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ผู้วิจัยขอนำเสนอกราฟแสดงพัฒนาการและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จากการประเมิน จำนวน 7 ครั้ง ดังนี้



ภาพประกอบ 10 ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 การติดตาม ประเมินผล

สรุปผลการนิเทศ ได้ดังนี้

3.2.1 ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

จากการนิเทศของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาการด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารสามารถเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและเท่าเทียม มีการกระจายอำนาจตามศักยภาพของบุคลากร จัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างโปร่งใส รวมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรด้วยหลักความยุติธรรมและความเที่ยงธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภายนอก ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2.2 ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการนิเทศของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสามารถดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลได้อย่างเอาใจใส่และจริงใจ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบท BANI World ได้อย่างยืดหยุ่น สามารถใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความไม่แน่นอน และมีการประเมินผลและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพการบริหารสถานศึกษายกระดับสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

3.2.3 ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

จากการนิเทศของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาการด้านความซื่อสัตย์และการสร้างความไว้วางใจในองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารรับฟังบุคลากรด้วยความจริงใจ ไม่มีวาระแอบแฝง และแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำอย่างสม่ำเสมอ มีการรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล สร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย รวมทั้งยอมรับข้อผิดพลาดอย่างถ่อมตนและแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างแท้จริง

3.2.4 ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

จากการนิเทศของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม แม้เผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง โดยไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจในงาน ผู้บริหารแสดงความเคารพและให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านน้ำเสียง คำพูด และกิริยาท่าทาง แสดงความเห็นอกเห็นใจและห่วงใยบุคลากรอย่างจริงใจ ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษามีความอบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2.5 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

จากการนิเทศของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย สามารถกำหนดกลยุทธ์แก้ปัญหาได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล รายงานผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับบริบท BANI World ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเชิงเส้น และความไม่แน่นอน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งและพร้อมรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

จากการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 11 และ 12

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หลักการ

1. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามี ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึง การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง จนกระทั่งผู้บริหารสถานศึกษามีและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เนื้อหาการพัฒนา

เนื้อหาการพัฒนามีชุดการพัฒนา 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ชุดที่ 2 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ชุดที่ 5 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

กระบวนการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของครูในสังคม 5.0 โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ระยะ 1 การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ระยะ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้ระยะเวลา 1 วันครึ่ง รวม 8 ชั่วโมง

ระยะ 3 การพัฒนาตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ระหว่าง วันจันทร์ – พฤหัสบดี ระหว่างเวลา 15.00 – 16.30 น. (7 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที) รวม 42 ชั่วโมง
2. การใช้การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ในวันจันทร์ – พฤหัสบดี ระหว่างเวลา 16.30 – 17.00 น. (7 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 30 นาที) รวม 14 ชั่วโมง
3. การติดตาม ประเมินผล จำนวน 7 ครั้ง สัปดาห์ละครั้ง ทุกวันศุกร์ ในสัปดาห์ที่ 1–6 เวลา 15.00 – 17.10 น. (ครั้งละ 2 ชั่วโมง 10 นาที) และสัปดาห์ที่ 7 เวลา 14.00 – 17.00 น. (3 ชั่วโมง) รวม 16 ชั่วโมง

การวัดและการประเมินผล

1. การประเมินก่อนการอบรมเข้าอบรม
2. การประเมินหลังการอบรมเข้าอบรม
3. ประเมินความพึงพอใจในการเข้าอบรม
4. ประเมินระหว่างการพัฒนา

ภาพประกอบ 11 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพประกอบ 12 โมเดลสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ขอบเขตของการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนา

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย 3 ระยะ 7 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2568 ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 11,855 โรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16,331 คน

กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา และรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2568 จำนวน 375 คน กำหนดขนาดกลุ่ม

ตัวอย่างโดยตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling) จากประชากร 16,331 คน

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปีการศึกษา 2568 จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ซึ่งได้มาโดยความสมัครใจของผู้เข้าร่วมทดลองและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนดังกล่าว

2. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายข้อที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำผลจากการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน

3. การวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 3 ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม การประเมินความพึงพอใจในการเข้ารับการอบรม และการประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมระหว่างการพัฒนา จำนวน 7 ครั้ง และเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์พร้อมเผยแพร่ผลงาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการยืนยันองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 60 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1.1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ได้แก่

1.1.1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน

1.1.1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ

1.1.1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา

1.1.1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.1.1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล

1.1.1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน

1.1.1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใสทั่วถึง และเข้าถึงได้

1.1.1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน

1.1.1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

1.1.1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

1.1.1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรม

1.1.2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาได้แก่

1.1.2.1 การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย

1.1.2.2 การประเมินทางเลือกอย่างครอบคลุมและกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนพร้อมแผนปฏิบัติ

1.1.2.3 การสื่อสารแผนงานให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.2.4 การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว

1.1.2.5 การรายงานผลอย่างโปร่งใสและยอมรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

1.1.2.6 การสรุปบทเรียนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

1.1.2.7 การพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและความเสี่ยง

1.1.2.8 การมุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิผลและเรียนรู้จากประสบการณ์

1.1.2.9 การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา

1.1.2.10 การพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงระบบ

1.1.2.11 การกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและแก้ปัญหา

1.1.2.12 การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที

1.1.3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ได้แก่

1.1.3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง

1.1.3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสิน

1.1.3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติ

1.1.3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล

1.1.3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ

1.1.3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1.3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาล

1.1.3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ

1.1.3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้

1.1.3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะ

1.1.3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์

1.1.3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ

1.1.4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ได้แก่

1.1.4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เผชิญสถานการณ์กดดัน

1.1.4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพสม่ำเสมอ

1.1.4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ

1.1.4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ

1.1.4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ

1.1.4.6 การยอมรับความผิดพลาดและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด

1.1.4.7 การไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร

1.1.4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม

1.1.4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

1.1.4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านความฉลาดทางอารมณ์

1.1.4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

1.1.5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1.1.5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับองค์กรให้ทันการเปลี่ยนแปลง

1.1.5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.1.5.3 การกระตุ้นให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม

1.1.5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่

1.1.5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย

1.1.5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว

1.1.5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการความซับซ้อนและความไม่แน่นอน

1.1.5.8 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

1.1.5.9 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1.5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร

1.1.5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ

1.1.5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.482) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$ = 0.407) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{Modified}$ = 0.399) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($PNI_{Modified}$ = 0.313)

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล และจากการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากตามลำดับ

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน พบว่า

3.1 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม ผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนเฉลี่ยก่อนการอบรม ($\bar{X}_1$ = 9.73) คิดเป็นร้อยละ 64.87 และมีคะแนนเฉลี่ยหลังการอบรม ($\bar{X}_2$ = 14.70) คิดเป็นร้อยละ 98.00 โดยมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 51.08 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25

3.2 ผลการประเมินความพึงพอใจ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านวิทยากรและผู้ให้ความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 5.00) รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละองค์ประกอบ และด้านเอกสารประกอบการพัฒนาและสื่อการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.3 ผลการประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากการประเมิน 7 ครั้ง ที่ดำเนินการแบบกลุ่ม ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยนัดหมายผู้เข้ารับการพัฒนาทั้ง 30 คน มารวมกัน มีผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นผู้นิเทศและประเมิน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีค่าเฉลี่ยการประเมินครั้งที่ 7 ($\bar{X}_7$ = 4.73) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1$ = 3.63) โดยมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1.10 หรือร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 80.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นมากที่สุด โดยมีร้อยละความก้าวหน้า 85.29 รองลงมา คือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มีร้อยละความก้าวหน้า 84.44 ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีร้อยละความก้าวหน้า 82.80 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีร้อยละความก้าวหน้า 75.26 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายมีร้อยละความก้าวหน้า 71.72 ตามลำดับ ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25

3.4 ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน ได้เข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 2 แห่ง ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 รวม 11 ชั่วโมง สรุปผลการศึกษาดูงานได้ดังนี้

3.4.1 โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม มีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับเนื้อหาชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร และชุดที่ 2 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น โดยมีจุดเด่น 4 ประการ ได้แก่ การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรมในบริบท BANI World การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและการพัฒนาตนเองพร้อมการให้บริการบุคลากรอย่างเอาใจใส่

3.4.2 โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม มีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับเนื้อหาชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์และให้เกียรติผู้อื่น และชุดที่ 5 ความรับผิดชอบในการคิดและใช้กลยุทธ์แก้ปัญหา โดยมีจุดเด่น 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ชัดเจน การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่านการลงมือปฏิบัติจริง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรม

3.4.3 ผลการสะท้อนคิดจากการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 6 พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาได้องค์ความรู้และประสบการณ์ครอบคลุมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 ด้าน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลาย การจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากอคติ การส่งเสริม

วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใส และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย จึงมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่เต็มไปด้วยความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเชิงเส้น (Non – linear) และความไม่เข้าใจ (Incomprehensible) ซึ่งจากการสอบถามเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น พบว่า มีค่าคะแนนสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.62 และสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 3.12 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับที่ 1 (PNI = 0.482) แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมเป็นอย่างมาก โดยตัวบ่งชี้ที่มีความจำเป็นสูงที่สุด คือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการมอบหมายงานและแบ่งบทบาทหน้าที่ตามความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าและศักดิ์ศรี เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ในบริบท BANI World ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาอาจเผชิญกับความท้าทายในการบริหารความหลากหลายของบุคลากร การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง ดังที่ Brown, Treviño, and Harrison (2005, p. 120) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจที่มีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารที่ผู้วิจัยศึกษา

1.2 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่น การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล การพัฒนาตนเองด้านทักษะและเทคโนโลยี การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย

ในการจัดการความซับซ้อน และการประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่น จึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสอบถามเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น พบว่า มีค่าคะแนนสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.55 และสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 3.23 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 2 (PNI = 0.407) แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและการเอาใจใส่บุคลากร เพราะในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารที่หยุดพัฒนาตนเองย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ขณะเดียวกันการเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า ส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ดังที่ Greenleaf (1977, p. 27) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership) ไว้ว่า ผู้นำที่แท้จริงคือผู้ที่ให้บริการก่อน โดยเริ่มจากความรู้สึกตามธรรมชาติที่ต้องการรับใช้ผู้อื่น แล้วจึงนำไปสู่การเลือกที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2019, pp. 230 – 235) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นความสามารถของผู้นำในการเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ และส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

1.3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะ การแสดงความมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติ การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาล การแสดงความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน จึงมีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตลอดจนการบริหารงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานท่ามกลางความไม่แน่นอนและความซับซ้อนในบริบท BANI World ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจากการสอบถามเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น พบว่า มีค่าคะแนนสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.56 และสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 3.26 ซึ่งมีความต้องการ

จำเป็นเป็นลำดับที่ 3 (PNI = 0.399) เท่ากับด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและ. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์ในฐานะคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำ และเห็นว่าการรับฟังอย่างมีสติเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งในบริบท BANI World ที่ข้อมูลข่าวสารท่วมท้นและบางครั้งมีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรับฟังอย่างมีสติใช้วิจารณญาณในการคัดกรองข้อมูล และตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง นอกจากนี้การที่ผู้บริหารแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาจากบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ดังที่ Treviño, Brown, and Hartman (2003, p. 23) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมีคุณลักษณะ 2 ด้านคือ การเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม (Moral Person) ซึ่งหมายถึงการมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความน่าเชื่อถือ และการเป็นผู้จัดการเชิงจริยธรรม (Moral Manager) ที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในองค์กรผ่านการสื่อสาร การเป็นแบบอย่าง และการสร้างระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2006, pp. 5 – 7) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยความไว้วางใจเกิดจากการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล (Character) ที่ประกอบด้วยความซื่อสัตย์และเจตนาที่ดีกับความสามารถ (Competence) ที่ประกอบด้วย ทักษะและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

1.4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เผชิญสถานการณ์กดดัน การแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใย การยอมรับความผิดพลาดและกล้าหาญในการขอโทษ การไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจ การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชม การจัดการความขัดแย้งด้วยความเป็นกลาง และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและปลอดภัย การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น จึงมีความสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบท BANI World ที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดันและซับซ้อนอยู่ตลอดเวลา การควบคุมอารมณ์จึงเป็นทักษะที่ขาดไม่ได้ ซึ่งจากการสอบถามเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น พบว่ามีค่าคะแนนสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.55 และสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 3.25 ซึ่งมีความ

ต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 3 (PNI = 0.399) เท่ากับด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับเดียวกับความซื่อสัตย์ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะทางวิชาชีพเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความสามารถในการเข้าใจตนเองและผู้อื่นด้วย โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือ การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง เพราะผู้บริหารที่ขาดทักษะนี้อาจตัดสินใจผิดพลาดในยามวิกฤติและทำให้บรรยากาศการทำงานเสียหาย ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร และสามารถนำพาองค์กรผ่านวิกฤติได้อย่างมั่นคง ดังที่ Goleman (1998, pp. 93 – 102) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถ 5 ด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง (Self – awareness) การควบคุมตนเอง (Self – regulation) แรงจูงใจ (Motivation) ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social skills) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Reuven Bar – On (2006, pp. 13 – 16) ที่กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นชุดของความสามารถที่ไม่ใช่ด้านสติปัญญา ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคลในการเผชิญกับความต้องการและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม โดยประกอบด้วย ความสามารถด้านการรับรู้และเข้าใจตนเอง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการความเครียด การปรับตัว และการมีอารมณ์เชิงบวก ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานท่ามกลางความเปราะบาง ความวิตกกังวล และความไม่แน่นอนของบริบท BANI World

1.5 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย การประเมินทางเลือกอย่างครอบคลุมและกำหนดกลยุทธ์ชัดเจนพร้อมแผนปฏิบัติ การสื่อสารแผนงานให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว การรายงานผลอย่างโปร่งใสและยอมรับผิดชอบต่อผลกระทบ การพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและความเสี่ยง และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา จึงมีความสำคัญในการนำพาสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับปัญหาและความท้าทายในบริบท BANI World ที่มีความ

ซับซ้อน ไม่เป็นเชิงเส้น และคาดเดาได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรับผิดชอบในการคิดเชิงกลยุทธ์จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้รอบด้าน ตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ ซึ่งจากการสอบถามเพื่อหาค่าความต้องการจำเป็น พบว่า มีค่าคะแนนสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 4.59 และสภาพที่เป็นจริงเท่ากับ 3.50 ซึ่งมีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่ 5 (PNI = 0.313) ซึ่งแม้จะเป็นลำดับสุดท้าย แต่ก็ยังคงสะท้อนความต้องการที่มีอยู่จริง โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือ การติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ ที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย เทคโนโลยี และความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย การที่ค่า PNI ของด้านนี้ต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรับผิดชอบในการบริหารงานอยู่แล้วในระดับหนึ่งจากประสบการณ์การทำงานและการอบรมที่ผ่านมาซึ่งสอดคล้องกับ สุวัฒน์ วรานุสาสน และคณะ (2563, หน้า 29 – 42) ที่พบว่าทักษะความรับผิดชอบในการคิดเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอยู่แล้วในระดับหนึ่งจากประสบการณ์การบริหาร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความรับผิดชอบในการคิดเชิงกลยุทธ์ให้ลึกซึ้งขึ้นยังคงมีความจำเป็น โดยเฉพาะการคิดเชิงระบบและการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ดังที่ Mintzberg (2009, pp. 11 – 15) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายมิติ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006, pp. 7 – 13) ที่กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ การเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งล้วนเป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบ 60 ตัวบ่งชี้ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นทั้งกลไกสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่

สถานศึกษาและเงื่อนไขพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคที่สังคมเต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเชิงเส้น และความไม่เข้าใจ หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็ง ย่อมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรม และนำพาสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล โดยความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย จะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรให้เติบโตควบคู่กับองค์กร ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน จะเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความโปร่งใส การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะช่วยให้การปฏิสัมพันธ์ในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา จะทำให้สถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Treviño (2006, pp. 595 – 600) ที่ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ประกอบด้วย 2 มิติสำคัญ คือ การเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม (Moral Person) ซึ่งสะท้อนผ่านคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรม และการเป็นผู้จัดการเชิงจริยธรรม (Moral Manager) ที่สื่อสารและส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในองค์กรอย่างจริงจัง

งานวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของหงษา วงค์จำปา (2560, บทคัดย่อ) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยส่งเสริมพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบ ความยุติธรรม และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้การบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญาภัค ไข่เพชร (2565) และเด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Brown และ Linda K. Treviño (2006, pp. 595 – 600) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหลักจริยธรรมผ่านการกระทำส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมแก่ผู้ตามผ่านการสื่อสาร การเสริมแรง และการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Klaas Kalshoven, Deanne N. Den Hartog และ Annebel H. B. De Hoogh (2011, pp. 51 – 69) ที่ได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในที่ทำงาน โดยเสนอองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเป็นธรรม การแบ่งปันอำนาจ ความซื่อสัตย์ การชี้นำเชิงจริยธรรม และความใส่ใจต่อความยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ที่ผู้วิจัยศึกษา และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Reuven Bar – On (2006, pp. 13 – 16) ที่กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นชุดของความสามารถที่ไม่ใช่ด้านสติปัญญา ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคลในการเผชิญกับแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะด้านการรับรู้และเข้าใจตนเอง การจัดการอารมณ์ การสร้างความสัมพันธ์ และการปรับตัว ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานภายใต้บริบท BANI World

2. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจ และผลจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล และจากการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 หลักการ ในการวิจัยครั้งนี้ ยึดทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา และเป็นรูปแบบที่พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา 2) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงการนิเทศติดตาม และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง จนกระทั่งผู้บริหารสถานศึกษามีและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิผล

2.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 เนื้อหาของรูปแบบ ประกอบด้วย คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 5 ชุด โดยคู่มือเป็นคำชี้แจงการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ประกอบด้วย ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4 กระบวนการพัฒนาของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ของ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger (1996) โดยใช้เวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม จำนวน 9 ชั่วโมง ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง รวม 54 ชั่วโมง ประกอบด้วย 1) การฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 35 ชั่วโมง 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 รวม 11 ชั่วโมง และ 3) การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) จำนวน 7 ครั้ง ประกอบด้วย AAR ครั้งที่ 1 – 5 ครั้งละ 1 ชั่วโมง รวม 5 ชั่วโมง และ AAR ครั้งที่ 6 – 7 ครั้งละ 1 ชั่วโมง 30 นาที รวม 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 8 ชั่วโมง ซึ่งดำเนินการควบคู่กับการฝึกปฏิบัติกิจกรรม และระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา ได้ดำเนินการนิเทศ ณ โรงเรียนบ้านขามเตี้ยใหญ่ โรงเรียนบ้านโพนสวรรค์ โรงเรียนบ้านนาขมิ้น โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ โรงเรียนบ้านเสาเล้า โรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ โรงเรียนบ้านโพนเพ็ก และโรงเรียนบ้านโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นสถานที่ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติงานจริง จึงมีลักษณะพิเศษที่เอื้ออำนวยต่อการวิจัย ดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในบริบทจริงของสถานศึกษาได้ทันที 2) ผู้นิเทศสามารถสังเกตพฤติกรรมการบริหารงานของผู้เข้ารับการพัฒนาในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง ทำให้การประเมินพัฒนาการมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ 3) การนิเทศในสถานศึกษาของตนเองช่วยลดความกดดันและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ส่งผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างเป็นธรรมชาติ และ 4) สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทและความท้าทายที่แตกต่างกัน โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นผู้นิเทศและประเมิน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก รวม 18 ชั่วโมง ระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 พร้อมการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 7 เพื่อสะท้อนคิดและสรุปบทเรียนหลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา

2.5 การวัดและประเมินผล ในระยะของการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ก่อนและหลังการอบรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ในระยะของการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติกิจกรรมจริง ศึกษาดูงาน และร่วมทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) พร้อมทั้งมีการประเมินความพึงพอใจหลังสิ้นสุดการพัฒนา และในระยะของการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา ดำเนินการแบบกลุ่ม ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 มีการประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา จำนวน 7 ครั้ง โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นผู้นิเทศและประเมิน ส่วนผู้วิจัยทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ กระบวนการวัดและประเมินผลดังกล่าวช่วยให้ผู้วิจัยสามารถติดตามพัฒนาการของผู้เข้ารับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลและความน่าเชื่อถือของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ได้อย่างเป็นรูปธรรม

จะเห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Gary Dessler (1990, p. 134) ที่เสนอว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยณัฐ วงศ์เครือศร (2562, หน้า 136) ที่ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ว่าประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราจิตร พรมเกต

(2565, หน้า 107 – 108) ที่ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะสำหรับครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ข้อแนะนำในการใช้รูปแบบ 2) ที่มาและความสำคัญของรูปแบบ 3) หลักการของรูปแบบ 4) จุดประสงค์ของรูปแบบ 5) เนื้อหาของรูปแบบ 6) วิธีการพัฒนา และ 7) การกำกับติดตามและประเมินผล

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533); ทิศนา แขมมณี (2548); สมชัย จรรยาไพบูลย์ (2555); อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558); ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560); ราชัย นามวงค์ษา และสุรเชต น้อยฤทธิ์ (2566); รวมทั้งแนวคิดของ Mo berg (1980); Bush (1986); Brown & Moberg (1980); Keeves (1997) และ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) ซึ่งผลการสังเคราะห์พบว่าองค์ประกอบที่มีความถี่และความสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล รองลงมา คือ หลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

จะเห็นว่า หากพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบจากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว จะพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีความใกล้เคียงและสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น กล่าวคือ รูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากการกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบเป้าหมายและแนวทางของการพัฒนา จากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาของรูปแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ควบคู่กับการออกแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทและกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดการวัดและประเมินผลเพื่อใช้ตรวจสอบว่าการดำเนินการพัฒนาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

สำหรับงานวิจัยทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกับงานวิจัยของผู้วิจัย พบว่า งานวิจัยของ หงษา วงค์จำปา (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า โปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล รวมทั้งงานวิจัยของ คำพร กองเตย (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบองค์ประกอบของรูปแบบในลักษณะเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้วิจัยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ผ่านมา ตลอดจนได้รับการยอมรับในวงวิชาการ

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการทดลองใช้รูปแบบกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยการประเมินครั้งที่ 7 ($\bar{X}_7 = 4.73$) สูงกว่าครั้งที่ 1 ($\bar{X}_1 = 3.63$) มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 1.10 หรือคิดเป็นร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 80.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 85.29 รองลงมา คือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 84.44 ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 82.80 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 75.26 และด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 71.72 ตามลำดับ โดยทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 85.29 ซึ่งเป็นด้านที่มีร้อยละความก้าวหน้าสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 มีพื้นฐานด้านความซื่อสัตย์สุจริตและตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กรอยู่แล้วในระดับหนึ่ง เมื่อเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการทบทวนหลังปฏิบัติงาน

(After Action Review: AAR) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้สะท้อนคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการรับฟังของตนเองและสามารถปรับปรุงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบริหารด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และการสร้างความไว้วางใจในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Linda K. Treviño, Michael E. Brown และ Laura Pincus Hartman (2003, p. 23) Trevino, Hartman & Brown (2000, pp. 136 – 141) ได้อธิบายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมต้องบูรณาการระหว่างการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมและการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรม โดยต้องแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน ได้แก่ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความเคารพ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งถือเป็นมาตรฐานทองคำสำหรับองค์กร Brown (2007, p. 141) ได้อธิบายว่าผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และความไว้วางใจจะสร้างจริยธรรมที่เด่นชัดขึ้นในองค์กรผ่านการสื่อสาร มาตรฐานเชิงจริยธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี วิไลลักษณ์ รู้กิจ (2567, หน้า 428 – 442) ได้อธิบายว่าความซื่อสัตย์สุจริตและความไว้วางใจเป็น 2 ใน 6 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565, หน้า 56 – 59) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 พบว่า ความไว้วางใจเป็น 1 ใน 4 องค์ประกอบสำคัญ และ ภิญโญ ทองมี (2561, หน้า 117) ได้อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมสัมบูรณ์จะสามารถยืนหยัดในการตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมและสร้างความไว้วางใจในองค์กรได้ ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเป็นทั้งบุคคลที่มีจริยธรรมและผู้บริหารที่ส่งเสริมจริยธรรม โดยต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ มีความซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ

3.2 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 84.44 ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 2 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและการให้บริการบุคลากรด้วยความเอาใจใส่ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ซึ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกปฏิบัติจริง และการศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และปรับใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุค BANI World

ชุติมา รักษ์บางแหลม และคณะ (2559, หน้า 170) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร ชีวิน อ่อนลออ และคณะ (2564, หน้า 94 – 96) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่กล้าหาญยึดมั่นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก กมลชนก บูรณะ (2566, หน้า 33 – 38) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 พบว่าการให้บริการผู้อื่นเป็น 1 ใน 8 องค์ประกอบสำคัญ ปณิตา แก้วกระจ่าง (2563, หน้า 29) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นองค์ประกอบสำคัญ รตวรรณ อรัญไสว และคณะ (2567, หน้า 7) ได้ศึกษาพบว่าผู้นำในยุค BANI World ต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สุเมธ งามกนก (2564, หน้า 76) ได้อธิบายว่าผู้บริหารที่ยึดมั่นในจริยธรรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกัญญาภัค บัวพงษ์เพชร และคณะ (2567, หน้า 5) ได้อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีสู่ความเจริญเติบโตขององค์กร

3.3 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 82.80 ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 3 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร การที่กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การสะท้อนคิดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้การจัดการอารมณ์ การรับฟังความคิดเห็น และการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล อีกทั้งการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานและการทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา

Treviño, Weaver & Reynolds (2006, p. 952) ได้อธิบายว่าผู้นำที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความห่วงใยต่อผู้อื่น จะสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ Cascio (2020, pp. 15 – 18) ได้นำเสนอแนวคิดบริบท BANI World ว่าความวิตกกังวล (Anxious) ต้องตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจและการมีสติ (Empathy and Mindfulness) Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) ได้อธิบายว่าความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion) เป็นหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Podolchak et al. (2023, pp. 1 – 3) ได้ศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์และการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในยุค BANI World ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธดา และประทุทอง ไตรรัตน์ (2565, หน้า 16 – 29) ได้ศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็น 1 ใน 10 สมรรถนะสำคัญที่ผู้นำทางการศึกษาในบริบท BANI World ต้องพัฒนา Baskoro, G. (2023, pp. 229 – 235) ได้ศึกษาพบว่าความเห็นอกเห็นใจและการมีสติรู้ทันเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในบริบท BANI World และนุชนาถ จันทร์บัว และคณะ (2567, หน้า 14 – 26) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่และเห็นใจผู้อื่นเป็นองค์ประกอบสำคัญ

3.4 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 75.26 ซึ่งอยู่ในลำดับที่ 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การวางแผน และการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาได้ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง และการทบทวนหลังปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาและรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบยังช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

สุวัฒน์ วรานุสาสน และคณะ (2563, หน้า 29 – 42) ได้ศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าทักษะกระบวนการคิดและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบอันดับแรกของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Podolchak et al. (2023, pp. 1 – 3) ได้ศึกษาพบว่าความสามารถสำคัญในยุค BANI World ได้แก่ การคิดเชิงปรับตัว การแก้ปัญหาไร้โครงสร้าง และการคิด

เชิงวิพากษ์ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธดา และประทุทอง ไตรรัตน์ (2565, หน้า 16 – 29) ได้ศึกษาพบว่าการแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์เป็น 1 ใน 10 สมรรถนะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ต้องพัฒนา คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ และคณะ (2568, หน้า 1 – 16) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ต้องมีทักษะมโนภาพในการมองภาพรวมและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา สมใจ มณีวงษ์ (2567, หน้า 29 – 36) ได้ศึกษาพบว่าการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเตรียมพร้อมรับมือกับโลกยุค BANI World จุฬาภรณ์ โสตะ และคณะ (2567, หน้า 305) ได้ศึกษาพบว่าการแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์อย่างมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบอันดับแรกของภาวะผู้นำในยุค BANI World และ Bass & Stogdill (1990, pp. 218 – 225) ได้อธิบายว่าความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความโปร่งใส

3.5 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย มีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 71.72 ซึ่งแม้จะเป็นด้านที่มีร้อยละความก้าวหน้าต่ำที่สุด แต่ยังคงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความยุติธรรม ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาพฤติกรรมและทัศนคติของทั้งผู้บริหารและบุคลากร อย่างไรก็ตามกระบวนการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบสองทาง การกระจายอำนาจตามศักยภาพ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Brown, Linda K. Treviño และ David A. Harrison (2005, p. 120) Kalshoven et al. (2011, pp. 52 – 53) ที่ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยความยุติธรรมและการแบ่งปันอำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมและเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นุชนาถ จันทร์บัว และคณะ (2567, หน้า 14 – 26) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านความยุติธรรมโดยแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน วางตัวเป็นกลาง และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย Vikaraman et al. (2021, p. 179) ได้ศึกษาพบว่าความยุติธรรมและการแบ่งปันอำนาจเป็น 2 ใน 7 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Ghanem, B. M. (2018, pp. 247 – 251) ได้ศึกษาพบว่ากระบวนการสื่อสารและการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ยึดหลักจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และ รัตนา กาญจนพันธุ์ (2560, หน้า 23 – 24) ได้ศึกษาพบว่าความยุติธรรมและความสามัคคีเป็น 2 ใน 11 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวแก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

งานวิจัยของผู้วิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ หงษา วงค์จำปา (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำพร กองเตย (2560, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงานและการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีประสิทธิผลในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยทุกด้านมีร้อยละความก้าวหน้าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการพัฒนาที่บูรณาการการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) และการนิเทศติดตาม และประเมินผล อันเป็นกระบวนการพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบท BANI World

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารอย่างเป็นธรรม การสร้างความไว้วางใจ การควบคุมอารมณ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานเชิงจริยธรรม เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความเปราะบาง ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ควรสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทจริงของการบริหารสถานศึกษา เช่น การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังซึ่งกันและกัน และร่วมกันสะท้อนคิดหลังการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้เกิดการสะท้อนคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World กับกลุ่มเป้าหมายในบริบทอื่น เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนเอกชน หรือสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบผลการพัฒนาและศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการพัฒนารูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาผลของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระยะยาว เพื่อศึกษาความคงทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและผลที่เกิดขึ้นต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์กร และคุณภาพผู้เรียน

2.4 ควรมีการพัฒนาสื่อและระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและ BANI World มากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กมลชนก บูรณะ จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์ และสงวนพงศ์ ชวนชม. (2566). การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1. *วารสารศึกษาศาสตร์, 10*(2), 33 – 46.

กัญญกร เอี่ยมพญา, นิวัตต์ น้อยมณี อภิชาติ อนุกูลเวช และดาวประกาย ระโส. (2564). *การจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 8*(1), 352 – 360.

กัญญาภัค บัวพงษ์เพชร, ยิ่งสรรค์ หาพา, และพระมหาพิสิฐ วิสิฏฐปญฺโญ. (2567). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 4*(1), 1 – 18.

กัญญาภัค ไข่เพชร และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์, 7*(2), 51 – 64.

กัญญาภัค ทองศรี และนิพิฐพนธ์ สนิทเหลือ. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารมหาจุฬาวิชาการ, 11*(3), 146 – 163.

กัญญณัช เพชรรัตน์ พระครูวินัยธรวุฒิชัย ชยวุฑฺโฒ และสันติ อุนจะนำ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4*(4), 1509 – 1524.

กันทิมา ชัยอุดมและภารดี อนันต์นาว. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 10*(1), 23 – 28.

กันยมาส ชูจีน ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ สุภมาส อังศุโชติ และรุ่งเรือง สุขาภิรมย์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 21*(2), 21 – 33.

กิตติศักดิ์ กาญจนครุฑ, สุขุม เฉลยทรัพย์, ศิโรจน์ ผลพันธิน, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2567). การพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 10*(2), 60 – 61.

กรศิริ กรองสุดยอด. (2562). *รูปแบบพัฒนาการสื่อสารเชิงคุณธรรมของผู้นำทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: ธารอักษร.

ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คมจิรวริทธิ์ เรืองฤทธิ์ นิลรัตน์ นาวิจไพฑูรย์ และนพรัตน์ ชัยเรือง. (2568). แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI World สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล. *วารสารสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 15*(1), 1 – 16.

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง ไชยา ภาวะบุตร ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ และพิธาน พื้นทอง. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11*(2), 101 – 108.

คำพร กองเตย. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

จารุณี จารุภูมิ รัฐพร กลิ่นมาลี และ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2566). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 10*(8), 65 – 76.

จิตติ หงส์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม. (2567). *ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วารสาร มจร กาญจนปริทรรศน์, 4*(2), 94 – 103.

จิราภรณ์ คงสุวรรณ์ และปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 24*(1), 454 – 463.

จิรัฐิติกาล บุญอินทร์. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16*(1), 318 – 325.

จุฑาทิพ พรหมณะ สมปอง รักษาธรรม และนพรัตน์ ชัยเรือง. (2567). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. *วารสารร้อยแก่นสารวิชาการ, 9*(5), 19.

จุฬาภรณ์ โสตะ กษม ชนะวงศ์ สุวกิจ ศรีปัดถา ขนะพล ศรีฤๅชา วิลาวัณย์ ชมนิรัตน์ และชวลิต หงษ์ยนต์. (2567). *ภาวะผู้นำจากยุควูก้าเวิลด์สู่ยุค BANI World. ในการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 14 และนานาชาติครั้งที่ 10 PIM Conference 2024 (หน้า 36 – 50).* มหาวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย.

จันจิรา กรงกระโทก และ สุรินทร์ ภูสิงห์. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์, 9*(2), 36 – 47.

ชัชวาล มะโนวัฒนา บุษกร วัฒนบุตร นันทนา ชวศิริกุลธ์ และกุลประวีณ์ ศิริภูริพาลังกร. (2563). การศึกษาการฝึกอบรมทุนมนุษย์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 163 – 175.

ชาญชิต ทัพหมี. (2564). *รูปแบบการพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณธรรมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ชารี มณีศรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา*. (พิมพครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาคาร.

ชิษณพงศ์ ศรจันทร์ พิมพ์อร สดเอี่ยม และบุญช่วย ศิริเกษ. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเลย. *วารสารมณีเจตรามวัดจอมมณี. 7*(6), 422.

ชีวิน อ่อนละออ สุชาติ บางวิเศษ กานนท์ แสนเภา และสุชาวดี บางวิเศษ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 11*(4), 92 – 101.

ชุติมา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์ และชัดชนก เชิงเชาว์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, *8*(1), 168 – 181.

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และประทุมทอง ไตรรัตน์. (2566). สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิค*, *9*(1), 16 – 28.

ชนาพร พิทยาบูรณ์. (2560). การสื่อสารของผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงสังคม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต*, *12*(2), 62 – 76.

ญาณิศา นวลแก้ว และปัทมาวรรณ จินดารักษ์. (2567). ภาวะผู้นำการศึกษาคาทอลิกในยุค BANI WORLD. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, *6*(2), 435 – 450.

ฐิติกมลสิริ ลาโพธิ์, สุมิตร สุวรรณ และกิตติศักดิ์ สินศิริวัฒนา. (2567). การบริหารกิจการนักเรียนในโลกยุคโกลาหล. *วารสารศาสตร์การศึกษาและการพัฒนามนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม, 8*(2), 161 – 172.

ฐิติมา จันทะคีรี. (2565). การเรียนการสอนออนไลน์ในยุคดิจิทัล. *วารสารการพัฒนาการเรียนรู้ยุคใหม่*, *7*(10), 349 – 363.

ฐิติยา จันทา และ สุนทรี วรรณไพเราะ. (2567). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI WORLD. *วารสารปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 3*(2), 18 – 29.

ณฏฐพร สิงห์สร, ลำพอง กลมกูล, ณัฐกา สงวนวงษ์, เริงวิชญ์ นิลโคตร และณัฐพัชร สายเสนา. (2567). พลวัตโลกยุคบานิกับบทบาทภาวะผู้นำสตรีในบริบทสถานศึกษา: ข้อสะท้อนการบูรณาการกลยุทธ์ บนฐานพุทธธรรม. *วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม*, *11*(3), 277 – 284.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2543). *จิตวิทยาพัฒนาการทางคุณธรรมและจริยธรรมในเด็กและวัยรุ่น.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดช ศรีระโส, วรพล คล่องเชิงศร และทิพยวรรณ แพงบุบผา. (2567). ทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, *7*(6), 470 – 479.

เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และปองภพ ภูจอมจิตร. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. *วารสารวิชาการรัตนบุรี*, *5*(3), 582 – 599.

ทัศนีย์ บุญมาภิ สมบูรณ์ ตันยะ กรองทิพย์ นาควิเชตร และศรุดา ชัยสุวรรณ. (2561). รูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเขตภาคเหนือตอนบน. *วารสารชุมชนวิจัย*, *12*(1), 73 – 84.

ทิศนา แขมมณี. (2549). *การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: เสริมสินพรีเพรส ซิสเท็ม.

ไทยโพสต์. (2565). ปลัด ศธ.ชี้โลกเข้าสู่ยุค BANI World รวมความปั่นป่วนไว้ทั้งหมด กระทบการศึกษาโดยตรง มอบนโยบายรับมือ อุดเรียนรู้ถดถอย. เข้าถึงได้จาก https://www.thaipost.net/education-news/255668/.

ธนิกา กรีธาพล. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 – 7.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฏฐ์ รัตนศิริณิชกุล และวรญา วิไลรัตน์. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านเชียงราย) จังหวัดลำปาง. *Journal of Modern Learning Development*, *7*(10), 195 – 219.

ณัฐณิชา เทศบุตร, เสาวนี สิริสุขศิลป์ และปารย์พิชชา ก้านจักร. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา*, *16*(2), 19 – 21.

นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2544). *การวิจัยและพัฒนา:เพื่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นาขวัญ สุรนันท์ และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2567). การศึกษาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มจัดการศึกษาเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเนินมะปราง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. 18*(1), 179 – 180.

นภัส คำวน. (2558). *ปัญหาทางกฎหมายเกี่ยวกับหน้าที่และจริยธรรมของแพทย์เมื่อผู้ป่วยใช้สิทธิปฏิเสธการรักษาในวาระสุดท้าย.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. เข้าถึงได้จาก https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/157181.pdf.

นิพนธ์ ภู่พลับ. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 13*(2), 368 – 384.

นุชนาถ จันทร์บัว, พงษ์ศักดิ์ ลาบรรเทา และสถิรพร เชาวน์ชัย. (2567). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา, 2*(3), 14 – 26.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

เบญญาภา ปันทะรส. (2568). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาอำเภอแม่จัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 25*(1), 218 – 233.

ปฏิภาณ อินทเนตร ชูชีพ พุทธประเสิรฐ, ประพันธ์ ธรรมไชย, และ ภูเบศ พวงแก้ว. (2568). รูปแบบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแห่งนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดแพร่. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 9*(3), 31.

ปณิตา แก้วกระจ่าง. (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ปัญญเดช พันธุวัฒน และวรวุฒิ แสงเฟือง. (2563). การพัฒนาและใช้ประโยชน์จากเครื่องมือวิจัยในการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม การติดตามผลและทักษะชีวิตของนักเรียนในระยะยาว. *วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 13*(2), 82 – 118.

ประนอม พรมเกตุ. (2550). *การวิจัยเพื่อพัฒนาการ เรียนรู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพคุรุสภาลาดพร้าว.

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

ประภาศรี สีหอำไพ. (2550). *ระดับทักษะและแรงจูงใจในการสอนศึกษาทางไกล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประยูร บุญใช้. (2565). การขยายผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สำหรับครูประถมศึกษา. *วารสารนิสิตวัง*, *24*(2), 91 – 102.

ประสิทธิ์ อังกินันทน์ พิชญ์ ฉายายนต์, อุดม จำรัสพันธุ์ และวชิระ ชาวหา. (2557). รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, *8*(3), 216 – 228.

เผชิญ กิจระการ และสมนึก ภัทกิยธนี. (2547). ดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index: E.I.). *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 8, 30 – 36.

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ ประสพชัย พสุนนท์ และสุกัญญา แช่มช้อย. (2565). ภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไป. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, *21*(3), 1 – 10.

เพ็ญศรี ชิตสกุล. (2561). รูปแบบภาวะผู้นำกับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารชมรมบัณฑิตศิลป์*, *2*(2), 207 – 215.

พระครูปลัดไกรสอน ธมฺมรำสี. (คำน้อย). สิน งามประโคน, สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และวิชัย แหวนเพชร. (2561). รูปแบบการตัดสินใจเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ*, *5*(3), 54 – 65.

พระมหาวิเชษฐ์ สุวฑฺฒโน. (2567). ภาวะผู้นำเชิงบริกร: รูปแบบที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคน องค์การ และสังคม. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *13*(3), 392 – 394.

พระปลัดพัฒนะ วฑฺฒโน (เฟื่องเนียม), บุญเชิด ชำนิศาสตร์, และสุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม 7 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, *7*(2), 27 – 37.

พระไพบูลย์ พุทฺธิธโช (วงษ์แหวน). (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักความดีสากลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์*, *5*(3), 677 – 688.

พระมหาเมืองมนต์ จกฺกธมฺโม (ศรีปัตตา) สิน งามประโคน, & บุญเชิด ชำนิศาสตร์. (2568). รูปแบบการมีส่วนร่วมการบริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรม สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. *วารสารเสียงธรรมจากมหายาน*, *11*(1), 1 – 9.

พระมหาอุดร อุตฺตโร (มากดี) และพระครูสิริภูรินิทัศน์ (ฐิตสคฺโค ดิษสวรรค์). (2567). การพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะทางสังคม. *วารสารวิจัยวิชาการ*, *7*(1), 353 – 368.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553, 22 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก, หน้า 1 – 24.

พลชัย ชุมปัญญา. (2566). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิถีใหม่ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2565).การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, *13*(2), 23 – 32.

พิมพ์ลภัส พงศกรรังศิลป์ ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ และปิยะ ปานผู้มีทรัพย์. (2562). ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, *15*(1), 167 – 186.

พิชญาภา แผลงศร และสรรฤดี ดีปู่. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*, *16*(1), 319 – 320.

พิริยากร คล้ายเพ็ชร และพระครูสุธีวชิรธรรม. (2567). ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคผันผวน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน*, *14*(3), 189 – 202.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พงษ์ศักดิ์ บุญเกื้อ, ฉลาด จันทรสมบัติ และประยุทธ ชูสอน. (2566). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม. 7*(3). 182 – 199.

พัฒนสิทธิ์ โสภารัตน์ และกิจพิณิฐ อุสาโห. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนจำปีศรีธาตุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. *วารสารการบริหารการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2*(1), 315 – 316.

ภิญโญ ทองมี. (2561). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ภูมิภควัธจ์ ภูมพงศ์คชศร วิรัตน์ มณีพฤกษ์ ทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์ และพงษ์กฤตย์ นามปพนอังกูร. (2564). รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารร่มแก้ว, 6*(9), 13 – 26.

มนวิภา พวงลำเจียก สมศักดิ์ บุญปู ระวิง เรืองสังข์, อิษยา สาธรสันติกุล. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางความคิดสร้างสรรค์ตามหลักโยนิโส มนสิการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6*(6), 2988 – 3006.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2554). *การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท อักษรเจริญทัศน์ จำกัด.

_____. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุค พับลิเคชั่นส.กรุงเทพฯ: บริษัท อักษรเจริญทัศน์ จำกัด.

ราชัย นามวงศา และสุรชาติ น้อยฤทธิ์. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, *3*(4), https://doi.org/10.14456/iarj.2023.190.

รตวรรณ อรัญไสว เจริญ กระจ่างรส และกิตติยากร เสนาการ. (2567). พลิกเกมความเป็นผู้นำในยุค BANI: ทักษะและสมรรถนะสู่อนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 3*(2), 1 – 8.

รัฐพล ฤทธิธรรม และโพชฌ์ จันทร์โพธิ์. (2564). ภาวะผู้นำและมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้บริหารสมัยใหม่ที่มีประสิทธิผลสูง. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, *8*(4), 20 – 34.

รัตนะ บัวสนธ์. (2565). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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

รักษิต สุทธิพงษ์. (2560). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากับการพัฒนาครูไทยในยุคดิจิตอล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19*(2), 344 – 355.

รุ่งทิวา วิริยะ ปองภพ ภูจอมจิตร และกฤษกนก ดวงชาทม. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 5*(2), 221 – 240. https://doi.org/10.60027/iarj.2025.281555.

รสวลีย์ อักษรวงศ์. (2561). การพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้แบบ Active learning ของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู โดยใช้การนิเทศตามกระบวนการระบบพี่เลี้ยง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, *15*(2), 486 – 498.

ลภัสรดา ผลประทุม. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออก. *วารสารสหศาสตร์*, *19*(1), 83 – 84.

ลีต้า อาษาวิเศษ และธีรวุฒิ เอกะกุล. (2567). การวิจัยและพัฒนากับระบบการดูแลสุขภาพ: แนวคิดและการประยุกต์ใช้. *วารสารวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์, 13*(1), 76 – 85.

ลักขณา สริวัฒน์. (2544). *จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร.

วนัสนันท์ สลีอ่อน และชนมณี ศิลานุกิจ. (2567). การบริหารความเปลี่ยนแปลงแบบ BANI World ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารนิติรัฐ, 2*(2), 36 – 47.

วรรษพร อยู่ข้วน, กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา และชวนชม ชินะตังกูร. (2566). ความฉลาดทางอารมณ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา, 6*(1), 190 – 191.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2552). การวิจัยและพัฒนา (Research and Development). *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 1(2), 2.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2533). *การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย. (2549). “การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา,” *วารสารหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยบูรพา. 1*(1), 52 – 57.

วิภาดา สายสรรพมงคล ชวนคิด มะเสนะ และ พงษ์ธร สิงห์พันธ์. (2566). รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 11*(7), 2684 – 2685.

วิมลรัตน์ ศรีวะรมย์, ธีรังกูร วรบำรุงกุล, และวัยวุฒิ บุญลอย. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดระยอง. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมทางการศึกษา, 7*(2), 226 – 240.

วิไลลักษณ์ รู้กิจ เอกราช โฆษิตพิมานเวช และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, *7*(2), 427 – 446.

วุฒิเกียรติ เชาว์ชอบ นันท์นภัส นิยมทรัพย์ และนภาเดช บุญเชิดชู. (2567). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 9*(6), 588 – 596.

วัลยา ตูพานิช, อุบล ศรุตธนาเจริญ และสมใจ วินิจกุล. (2559). ประสิทธิผลของการใช้กระบวนการเรียนรู้จากการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติในการฝึกปฏิบัติงานวิชาปฏิบัติการพยาบาลอนามัยชุมชน. *วารสารพยาบาลทหารบก*, *17*(1), 17 – 18.

ศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี. (2558). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ศิระกาญจน์ พิมพ์ธนฟ้า สันติ บูรณะชาติ คมกฤช พรหมฉิน ไสว พลพุทธา และกิ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สรวย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *9*(1), 983 – 992.

ศิระกาญจน์ พิมพ์ธนฟ้า สิทธิชัย มูลเขียน สุรัตน์ ศรีดาเดช และประกอบ สาระวรรณ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่สราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *9*(1), 983 – 993.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2559). การวิจัยและพัฒนาการศึกษาไทย. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*, *8*(2), 1 – 18.

ศศิธร พิมพ์แก้ว และ กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา. *ในการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”* (หน้า 1257 – 1263). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ศุภกิจ ประสีระเก และจิราภรณ์ ผันสว่าง. (2568). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วารสารเสฏฐวิทย์ปริทัศน์*. *5*(1), 331.

สมใจ มณีวงษ์. (2567). การเตรียมตัวเพื่อรับมือกับโลกยุค BANI. *วารสารบูรณาการศาสตร์สังคมและการพัฒนา*, *4*(2), 29 – 36.

สมชัย จรรยาไพบูลย์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สมบูรณ์ เตียนขุนทด, สมใจ เดชบำรุง, และสมบัติ เดชบำรุง. (2566). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *9*(8), 1173 – 1174.

สรวิชญ์ ว่องสหตกุลชัย และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. *วารสารธรรมเพื่อชีวิต*, *30*(3), 579 – 591. https://doi.org/10.14456/jdl.2024.67.

สิณีณาฏ อารีย์ และวุฒิชัย เนียมเทศ. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, *10*(11), 86 – 98.

สงัด อุทรานันท. (2530). *การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ.* (พิมพครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพมิตรสยาม.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *รูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มโดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน*. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2567*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุเมธ งามกนก. (2564). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์: คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 3*(1), 69 – 78.

สุรัตน์ ไชยชมภู. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา*. *วารสารมหาวิทยาลัยบูรพา, 8*(2), 1 – 15.

สุวัฒน์ วรานุสาสน์ ถาวร สารวิทย์ และนิษวัน วรานุสาสน์. (2563). การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สักทอง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.), 26*(2), 752 – 780.

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, ดนุลดา จามจุรี และมารุต พัฒผล. (2565). องค์ประกอบของพฤติกรรมจริยธรรมสิ่งแวดล้อมสำหรับการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างจริยธรรมสิ่งแวดล้อมสำหรับนักศึกษาปริญญาตรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 7*(11), 374 – 392.

สวรส ศรีบาง และอุรสา พรหมทา. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. *วารสารสารสนเทศ, 20*(2), 63 – 79.

เสกสรรค์ ทองศรี จรินทร์ ธานีรัตน์ และรัตนะ บัวสนธ์. (2563). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 13*(2), 26 – 32.

หงษา วงค์จำปา. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

หนูไกร มาเชค. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

อนันต์ ศรีชาย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ไพศาล หวังพานิช และสงวนพงศ์ ชวนชม. (2558). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารเครือข่ายแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาภาคใต้ฝั่งอันดามัน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, *11*(2), 115 – 116.

อรชร กิตติชนม์ธวัช. (2558). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัญชลีพร เก้าลิ้ม, อรพรรณ ตู้จินดา และดวงใจ ชนะสิทธิ์. (2566). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, *6*(1), 246 – 257.

เอกราช โฆษิตพิมานเวช และ จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของสถานศึกษาเอกชน. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, *6*(5), 561 – 577.

อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ ศุภศิริ บุญประเวศ สุขุม เฉลยทรัพย์ และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสาร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, *5*(1), 1 – 7.

Abu Mostafa, Y. A., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. M. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills: Case study of Al–Azhar University. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 5*(3), 36 – 48.

Adzeh, K. J. (2017). Strategic leadership: An empirical study of factors influencing leaders' strategic thinking. *American Journal of Business and Management, 6*(1), 1 – 15. https://doi.org/10.11634/216796061706865.

Ali, H. M., & Ali, A. (2015). Do strategic leadership and self–efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science, 11*(27), 219 – 233.

Al–kfairy, M., Mustafa, D., Kshetri, N., Insiew, M., & Alfandi, O. (2024). Ethical challenges and solutions of generative AI: An interdisciplinary perspective. *Informatics, 11*(3), 58. https://doi.org/10.3390/informatics11030058.

Alles, D. L. (2004). *Ethical Naturalism: A Normative Analysis.* Western Washington University.

Ampler, F. C., & Guhao Jr, E. S. (2024). Transformational leadership of school heads, teamwork skills, and teacher empowerment: A path model on organizational commitment among public school teachers. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research (IJMCER), 6*(5), 20 – 41.

Arat, A. (2022). Cultural relativism types and its elements. *Journal of Sociology and Anthropology, 11*(3), 1.

Aristotle. (2009). *Nicomachean Ethics* (W. D. Ross, Trans.; rev. J. L. Ackrill & J. O. Urmson). Oxford: Oxford University Press.

Asirit, L. L. (2023). Investigating the interplay of RAAT leadership qualities in shaping school leadership competence in the BANI landscape. *International Journal of Educational Management and Development Studies, 4*(4), 186 – 215. https://doi.org/10.53378/353031.

Aslanargun, E. (2015). Teachers' expectations and school administration: Keys of better communication in schools. *Eurasian Journal of Educational Research, 60*, 17 – 34. https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.2.

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self – esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics, 98*(4), 573 – 582.

Ayer, A. J. (1936). *Language, Truth and Logic* (2nd ed.). London: Gollancz.

Baertschi, B. (1992). The argument of ethical naturalism. *Département de philosophie, Université de Genève*, 1 – 21.

Barnes, B. G. (2013). *Critical Thinking Structures for Business Ethics* (Doctoral dissertation). University of Louisville. Retrieved from https://ir.library.louisville.edu/etd/73/.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional – social intelligence (ESI). *Psicothema, 18*, 13 – 25.

Bartz, D. E., & Karnes, C. (2018). School administrators: Establishing positive relationships with stakeholders. *American International Journal of Social Science, 7*(2), 1 – 12. https://doi.org/10.30845/aijss.v7n2p1.

Baskoro, G. (2023). From VUCA to BANI: A challenge of strategic environment for higher education in Indonesia. In G. W. Bhawika et al. (Eds.), *ICONBEM 2022, AEBMR 249* (pp. 229 – 235). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-216-3_18.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2018). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181 – 217.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation.* London: T. Payne.

Berghofer, G., & Schwartz, G. (2008). *The Ethical Leadership Scales.* Victoria, BC, Canada: Trafford.

Binaguiohan, R. M., & Bolofer, J. T. (2022). The mediating effect of empathy on the relationship between collaborative leadership of school heads and collective mindfulness. *United International Journal for Research & Technology, 3*(4), 123 – 132.

Blackburn, S. (1984). *Spreading the Word.* Oxford: Oxford University Press.

Boydak Özan, M., Yavuz Özdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviours of school administrators from teachers' point of view. *Foro de Educación, 15*(23), 161 – 184. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/.

Brandt, R. B. (1959). *Ethical Theory: The Problems of Normative and Critical Ethics.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Briggs, T. H., & Justman, J. (1952). *Improving Instruction Through Supervision.* New York: McMillan.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595 – 616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117 – 134.

Brown, R. (1965). *Social Psychology.* New York: Free Press.

Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). Organization theory and management: A macro approach. New York, NY: John Wiley & Sons.

Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A. J. H., & Fatayan, A. (2020). Mindful leadership: The ability of the leader to develop compassion and attention without judgment: A case study of the leader of Buddhist higher education institute. *European Journal of Educational Research, 9*(1), 51 – 65. https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.1.51.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

_____. (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership, 7*(1), 89 – 116. https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006.

Burton, W. H., & Brueckner, L. J. (1952). *Supervision: A Social Process* (3rd ed.). New York: Appleton – Century – Crofts.

Bush, T. (1986). *Theories of educational management* (1st ed.). London: Harper & Row.

Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos.* Medium. Retrieved from https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

_____. (2022). *Human Responses to a BANI World.* Retrieved January 27, 2025, Retrieved from https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Confucius. (1998). *The Analects* (D. C. Lau, Trans.). London: Penguin Classics.

Courtney, P. (2015). *Studies on Critical Thinking for Environmental Ethics* (Doctoral dissertation). University of Nebraska – Lincoln. Retrieved from https://digitalcommons.unl.edu/aglecdiss/89/.

Darwin, C. (1871). *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex.* London: John Murray.

Davis, G. (2023). *Building Trust in Primary School Leadership: The Role of Organisational Justice* (Master's thesis). Tampere University of Applied Sciences, Finland.

Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 112*, 982 – 985. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258.

Deliu, D. (2019). Empathetic leadership: Key element for inspiring strategic management and a visionary effective corporate governance. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, 1*(1), 280 – 292.

DuBrin, A. J. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (6th ed.). Mason, OH: South – Western Cengage Learning.

Durkheim, É. (1925). *Moral Education: A Study in the Theory and Application of the Sociology of Education.* Paris: Félix Alcan.

Eshetu, Y. (2017). Understanding cultural relativism: A critical appraisal of the theory. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *4*(6), 24 – 30.

Esteban, S. (1996). Way of teacher–learner interaction in distance education. *Asian Association of Open Universities10th Annual Conference Tehran.*

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

Freud, S. (1930). *Civilization and Its Discontents* (J. Riviere, Trans.). London: Hogarth Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32 – 33.

Gardner, J. W. (1987). *Leadership Development: Leadership Papers.* Washington, D.C.: Independent Sector.

Georgewill, I. D., & Asagba, F. O. (2024). Principals' self – awareness, self–regulation, and empathy of their emotional intelligence for students' academic achievement in Ogba/Egbema/Ndoni Local Government Area of Rivers State. *International Journal of Research and Advancement in Education, 10*(2), 103 – 113.

Ghanem, B. M. (2018). Ethical leadership in education and its relation to education management ethics. *European Journal of Education Studies, 4*(6), 243 – 256.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (International ed.). United States of America: Irwin/McGraw – Hill.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press.

Greif, A. (2023). Ethics and naturalism. *Prolegomena, 22*(2), 237 – 256. Retrieved from https://doi.org/10.26362/20230205.

Gynther, K., & Jørnø, R. (2017). A double – loop learning model for user–involved implementation of learning platforms (LMS) in schools. *Electronic Journal of e–Learning, 15*(4), 312 – 323.

Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion.* New York: Pantheon Books.

Hairuddin, M. A., & Ali, A. (2015). Do strategic leadership and self–efficacy among school leaders make a difference? *Asian Social Science, 11*(27), 219 – 234.

Hanaba, S. (2023). Human life in the age of VUCA and BANI worlds. In *Functioning of Slavic and Other Languages and Literature in the Context of a Language Situation.* Ostrog, Ukraine: National University “Ostroz'ka Akademiya”.

Hare, R. M. (1981). *Moral Thinking: Its Levels, Method, and Point.* Oxford: Clarendon Press.

Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behavior in Education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Horton, J. (2000). *Intuition in Decision–Making* (Doctoral dissertation). East Tennessee State University. Retrieved from https://dc.etsu.edu/etd/2735/.

Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (2018). Virtue ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2018 ed.). Retrieved from https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/ethics–virtue/.

Iqbal, M. (2022). *Fairness in Diverse Teams and Team Performance* (Doctoral dissertation). Aston University.

Janjić, I., Jovanović, M., & Simonović, Z. (2021). The importance of research and development for innovative activity: The overview of the top countries in Europe and worldwide. *Economics of Sustainable Development, 5*(2), 19 – 28. https://doi.org/10.5937/ESD2102019J.

Jauhari, A., Tatihoran, N., & Firdaus, R. (2025). Research and development in educational management: A systematic literature review. *AL HIKMAH: Indonesian Journal of Early Childhood Islamic Education, 9*(1), 13 – 22. Retrieved from https://journal.uaindonesia.ac.id/index.php/ijecie.

Jedaman, P., Pitchaya–Auckarakhun, M., Kasorn, K., & Kenaphoom, S. (2025). *Sustainability education management scenarios under changes in the BANI era.* In *Sustainable development, humanities, and social sciences for Society 5.0* (pp. 195 – 209). IGI Global.

Jedaman, P., Boonprakob, M., Khruawan, P., Kerdsri, N., & Chanchai, S. (2025). Ethical leadership development in the BANI world context for educational administrators. *Interdisciplinary Academic and Research Journal, 5*(1), 200 – 203.

Jensen, M., & Mandalis, M. (2020). *Intercultural Management in Thailand: Danish Managers' Experiences and Perspectives* (Master's thesis). Copenhagen Business School. Retrieved from https://research.cbs.dk/files/76452404/1338179_Intercultural_Management_in_Thailand_Danish_Managers_Experiences_and_Perspectives_Jensen_Mandalis_2022.pdf.

Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(7), 584 – 596.

Kaduma, K. D. (2024). Compliance toward ethical leadership among school principals: A synthesis of qualitative research–based evidences. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 16*(1), 6 – 15. Retrieved from http://www.academicjournals.org/IJEAPS.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51 – 69.

Kant, I. (2012). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (M. Gregor & J. Timmermann, Eds. & Trans.). Cambridge: Cambridge University Press.

Keeves, J. P. (1997). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook* (2nd ed.). Oxford: Pergamon Press.

Kilag, O. K. T., Uy, F. T., Bangoy, R. M., & Baliscao, D. T. (2024). Navigating educational change: Leadership approaches in East Asian school systems. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence, 2*(4), 461 – 467.

Kohlberg, L. (1976). *Moral Stages and Moralization: The Cognitive – Developmental Approach.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kraut, R. (2018). Aristotle's ethics. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2018 ed.). Retrieved from https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/aristotle-ethics/

Kravchenko, L., Bilyk, N., Onipko, V., Plachynda, T., & Zavitrenko, A. (2021). Professional mobility of the manager of a secondary education institution as the basis of his or her self-development. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, 13*(1), 417 – 430. https://doi.org/10.18662/rrem/13.1/379.

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

Lateh, A., Waedramae, M., Weahama, W., Suvanchatree, S., Yeesaman, N., Buathip, S., & Khuhamuc, S. (2021). Developing action research model for Thai tertiary classrooms. *International Journal of Instruction, 14*(1), 567 – 586. https://doi.org/10.29333/iji.2021.14134a.

Lin, M.-H., Chen, H.-C., & Liu, K.-S. (2017). A study of the effects of digital learning on learning motivation and learning outcome. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13*(7), 3553 – 3564. https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00744a.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner.* Minneapolis, MN: Lominger Limited.

Martínez, E. (2020). *Dispositions of Emotional Intelligence in School Principals* (Doctoral dissertation, National Louis University). Digital Commons @ NLU. Retrieved from https://digitalcommons.nl.edu/diss/603.

McKenney, S., & Reeves, T. C. (2020). Educational design research: Portraying, conducting, and enhancing productive scholarship. *Medical Education, 54*, 1 – 11. https://doi.org/10.1111/medu.14280.

Mieszajkina, E., & Ostapinska, L. (2024). Leadership transformation in the BANI world: Challenges and opportunities in educational management. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 8*(1), 55 – 68.

Mintzberg, H. (2009). *Managing.* San Francisco, CA: Berrett – Koehler Publishers.

Mohamad Halil, F. L., Abdul Aziz, N. A., & Hassan, A. (2025). Navigating uncertainty: The role of VUCA and BANI frameworks in educational leadership strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), 9*(4), 5925 – 5936. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400423.

Murgatroyd, S. (2024). *Leadership in a VUCA / BANI World.* University of Alberta. Retrieved from https://www.researchgate.net /publication/380163478_Leadership_in_a_VUCA_BANI_World.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice.* (2nd ed). California: Sage Publications.

_____. (2019). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nurbantoro, E. (2021). *Strategic leadership in the VUCA era: Challenges facing COVID–19*. Academia Letters, 2570. Retrieved from https://doi.org/10.20935/AL2570.

Österman, T. (2021). Cultural relativism and understanding difference. *Language & Communication*, 80, 124 – 135.

Perkins, K. (2011). *A case study of women educational administrators and their perspectives on work and life roles* (Doctoral dissertation). University of South Florida. https://digitalcommons.usf.edu/etd/3290.

Palmer, R. A. (2021). Building a culture of trust: An imperative for effective school leadership. *The Journal of Adventist Education, 83*(1), 4 – 8.

Pendekos, B. M. (2023). The significance of ethical leadership in educational administration: Analyzing its impact on organizational culture, stakeholders relationship, and students outcomes. *ResearchGate.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375602504.

Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *International Journal of Behavioral Science, 10*(2), 79 – 93.

Piaget, J. (1965). *The Moral Judgment of the Child.* London: Routledge & Kegan Paul.

Podolchak, N., Dziurakha, Y., Karkovska, V., Tsygylyk, N., & Bilous, N. (2023). Improvement of professional competencies and personnel competences in the BANI world on the example of civil servants through the development of their emotional intelligence. *Multidisciplinary Science Journal, 5*, e2023ss0513. https://doi.org/10.31893/multiscience.2023ss0513.

Polizzi, J. A., & Ronan, D. (2020). Contemplation for educators: Theoretical, ethical, and practical dimensions drawn from the Catholic intellectual tradition. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice, 23*(2), 58 – 74. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1265677.pdf.

Qian, H., & Walker, A. (2021). Building emotional principal–teacher relationships in Chinese schools: Reflecting on paternalistic leadership. *Asia–Pacific Education Researcher, 30*(4), 327 – 338. https://doi.org/10.1007/s40299–021–00563–z.

Rachels, J. (2003). *The Elements of Moral Philosophy* (4th ed.). New York, NY: McGraw – Hill.

Rajapaksa, R. (2015). *Managing an Effective Way to Teach Business Ethics* (Doctoral dissertation). Walden University. Retrieved from https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3050&context=dissertations.

Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice* (Revised ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rupprecht, K. K. (2024). *School Leadership: The Conflict Between Instructional Leadership and Organizational Management* (Doctoral dissertation). Seattle Pacific University. Retrieved from https://digitalcommons.spu.edu/soe_etd/86/.

Sanchez, P. (1997). *Intuition and Decision–Making in Higher Education Administration.* University of Texas at El Paso. Retrieved from https://scholarworks.utep.edu/dissertations/AAIEP05078.

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data–informed decision making. *Journal of Educational Change, 20*(3), 283 – 325.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Rev. ed.). New York: Doubleday.

Sidor–Rządkowska, M. (2022). VUCA or BANI? The challenges of human capital management in post(?) pandemic times. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, 159*, 393–402. https://doi.org/10.29119/1641–3466.2022.159.31.

Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small–sized schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 11*(3), 20 – 28. https://doi.org/10.5897/IJEAPS2019.0591.

Sipman, G. (2019). *Enhancing Teacher Pedagogical Tact Through Developing Intuition.* University of Twente. Retrieved from https://research.utwente.nl/files/268201560/Thesis_G_Sipman.pdf.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2018). Corporate digital learning: Proposal of learning analytics model. In Á. Rocha et al. (Eds.), *WorldCIST'18 2018, AISC 745* (pp. 1016 – 1025). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_99.

Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, trust, and leader effectiveness: A conceptual framework. *Frontiers in Psychology, 10*, 1588. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01588.

Stevenson, C. L. (1944). *Ethics and Language.* New Haven, CT: Yale University Press.

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust, and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute – Journal (BIRCI-Journal), 3*(2), 1325 – 1335.

Thoma, S. J., Derryberry, W. P., & Narvaez, D. (2013). An ICM approach to the assessment of a medical ethics intervention in Thailand. *Journal of Moral Education*, *42*(1), 56 – 73.

Temisanren, O. E., & Adeleke, T. E. (2024). Rethinking school administration: The impact of principals' problem-solving strategies on secondary education. *Journal of Business and Entrepreneurship Education (JOBEE)*, *3*(1), 150 – 159.

Thorndike, E.L. & Barnhart, C.L. (1957). High School Dictionary. Chicago: Scott Foresman.

Van den Akker, J. (2003). Principles and methods of development research. In J. van den Akker, R. Branch, K. Gustafson, N. Nieveen, & T. Plomp (Eds.), Design approaches and tools in education and training (pp. 1–14). Kluwer Academic Publishers.

Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Yusoff, M. Y., Mohd Nor, M., & Grusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. Asian Journal of University Education, 17(3), 4509. Retrieved from https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.4509.

Vinutha, K., Samaddar, A., & Elijala, S. (2024). Navigating the BANI landscape for organisational success. European Economic Letters, 14(2). Retrieved from http://eelet.org.uk.

Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, *17*(3), 174 – 191. https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509.

Wells, C. M. (2015). Conceptualizing mindful leadership in schools: How the practice of mindfulness informs the practice of leading. *NCPEA Education Leadership Review of Doctoral Research*, *2*(1), 1 – 23.

Widder, D. G. (2023). Ethics down the AI supply chain: Playing with power (Doctoral dissertation, Carnegie Mellon University). Software and Societal Systems Department, School of Computer Science.

Wong, K. (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education, 73*(2), 106 – 125.

Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. *Teaching and Teacher Education*, *121*, 103909.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้เชี่ยวชาญหาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพล มีชัย อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

6. ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

7. ดร.ศิริชัย ศรีหาตา ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดตอแก่นราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

8. ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม ผู้อำนวยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครพนม เขต 2 วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

4. ดร.วัชราภรณ์ ทีสุกะ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

5. นางคำปิ่น ทีสุกะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน
(ปากอูนผดุงวิทย์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

6. ดร. ศิริชัย ศรีหาตา ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดตอแก่นราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์

7. ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

8. นางคำปิ่น ทีสุกะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน (ปากอูนผดุงวิทย์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๖๑.๑๒/ว ๓๓๑๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๒๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๒๒๐๒๗๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพียงเกา บัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๗๒
ผู้ประสานงาน นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๗๕๔๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๗๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิคโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพียงผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๗๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๗๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Wrold โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท** BANI Wrold **โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อมรรัตน์ เชิงหอม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Wrold โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วัชราภรณ์ ทีสุกะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Wrold โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ กันยายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางคำปิ่น ทีสุกะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI Wrold โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยในมุษย์ เลขที่ใบรับรอง ๐๙๐/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยในมุษย์ เลขที่ใบรับรอง ๐๙๐/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๙๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยในมุษย์ เลขที่ใบรับรอง ๐๙๐/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANi World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน ดร.ศิริชัย ศรีหาตา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน ดร.เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๓๙๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๖ มีนาคม ๒๕๖๙

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาดูงานและเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอูนยางคำ

ด้วย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๖๒๐๒๗๓๒๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโรงเรียนของท่านเป็นโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านต้นแบบคุณธรรม จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเข้าศึกษาดูงาน พร้อมนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากรโครงการดังกล่าว ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๙ เวลา ๐๘.๓๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านอูนยางคำ อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน นางสาวณัฐชลิดา ประกิ่ง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๕๑๙ ๓๕๔๒

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

AF/10-05/03.0

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันวิจัยและพัฒนา โทร. IP ๒๖๘

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/ว ๑๕๘๗ **วันที่** ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง แจ้งผลการพิจารณารับทราบ/รับรองโครงการวิจัยภายหลังการขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของกรรมการ

เรียน นางณัฐชลิดา ประกิ่ง

ตามที่ท่านได้ขอชี้แจงต่อข้อคำถามหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (A Model for Developing Ethical Leadership of Primary School Administrators in the BANI World Context under the Office of the Basic Education Commission in Northeastern Thailand) หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๘ - ๑๑๗ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาการขอชี้แจงดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว "มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน" ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และบรรจุวาระการประชุมเพื่อทราบในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ ต่อไป โดยหลังจากนี้ผู้วิจัยจะต้องรายงานความก้าวหน้า ทุก ๑๒ เดือน (รายงานครั้งแรกวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๘) และ**หมดอายุการรับรอง ในวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๙**

ทั้งนี้ท่านจะต้องปฏิบัติตามข้อปฏิบัติสำหรับโครงการวิจัยที่ผ่านการรับทราบ/รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ดังรายละเอียดที่ปรากฏด้านหลังหนังสือรับทราบ/รับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทุกประการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร หลอดโค)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



COA NO. 090/2568
IEC NO. HE68-117

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (A Model for Developing Ethical Leadership of Primary School Administrators in the BANI World Context under the Office of the Basic Education Commission in Northeastern Thailand)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางณัฐชลิดา ประกิ่ง

ผู้ร่วมโครงการวิจัย : 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
2. อาจารย์ ดร. เพ็ญผกา ปัญจนะ

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

เอกสารที่รับรอง

1. แบบขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568
2. แบบฟอร์มโครงการวิจัย ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568
3. ประวัติผู้วิจัย ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568
4. แบบแจ้งผลประโยชน์ทับซ้อน ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568
5. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย ได้แก่
   5.1 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
(สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2) ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568
   5.2 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
(สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 3) ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568
   5.3 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
(สำหรับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 2) ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568
   5.4 เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
(สำหรับกลุ่มทดลองใช้รูปแบบ ฯ) ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2568

6. แบบแสดงความยินยอม ...

6. แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร ได้แก่

6.1 แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร
(สำหรับการตอบแบบสอบถาม) ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

6.2 แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร
(สำหรับการสัมภาษณ์) ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

6.3 แบบแสดงความยินยอมให้ทำการวิจัยจากอาสาสมัคร
(สำหรับการเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาฯ) ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

7. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

7.1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบ ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

7.2 แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถาม ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

7.3 แบบสอบถาม ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

7.4 แบบสัมภาษณ์ ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2568

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบเร็ว (Expedited Review) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

รับรอง ณ	16 ธันวาคม 2568
วันหมดอายุ	15 ธันวาคม 2569
รายงานความก้าวหน้า	ทุก 12 เดือน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร หลอดโค)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบการวิจัย **เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** (A Model for Developing Ethical Leadership of Primary School Administrators in the BANI World Context under the Office of the Basic Education Commission in Northeastern Thailand)

ผู้วิจัย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร	ประธานที่ปรึกษา
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ	กรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบต่อไป

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 45 นาที โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

5. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางณัฐชลิดา ประกิ่ง นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและบริบท BANI World แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ได้ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน
4. การเคารพ ให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์
5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณา มีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	1. การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน 2. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ 3. การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ 4. การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา 5. การจัดสรรทรัพยากรและมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล 6. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล 7. การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน 8. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้ 9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
		10. การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม 11. การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม 12. การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

1. ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อหรือไม่

☐ เห็นด้วยทั้งหมด

☐ เห็นด้วยบางตัว (โปรดระบุตัวบ่งชี้ที่เห็นด้วย.....)

☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. มีตัวบ่งชี้ใดที่ควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ควรเพิ่มตัวบ่งชี้อื่นหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรในการพัฒนาองค์ประกอบนี้

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

องค์ประกอบหลักที่	**ชื่อองค์ประกอบ**	**ตัวบ่งชี้**
2	ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	1. การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้ 2. การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม 3. การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง 4. การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้ 5. การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 6. การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ 7. การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
		8. การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด 9. การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ 10. การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร 11. การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 12. การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต

1. ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อหรือไม่

☐ เห็นด้วยทั้งหมด

☐ เห็นด้วยบางตัว (โปรดระบุตัวบ่งชี้ที่เห็นด้วย:.....)

☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. มีตัวบ่งชี้ใดที่ควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ควรเพิ่มตัวบ่งชี้อื่นหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรในการพัฒนาองค์ประกอบนี้

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
3	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1. การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง 2. การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง 3. การแสดงสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา 4. การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม 5. การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ 6. การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล 7. การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ 8. การแสดงความคงเส้นคงวาและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ 9. การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้ 10. การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา 11. การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อหรือไม่

☐ เห็นด้วยทั้งหมด

☐ เห็นด้วยบางตัว (โปรดระบุตัวบ่งชี้ที่เห็นด้วย:.....)

☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. มีตัวบ่งชี้ใดที่ควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ควรเพิ่มตัวบ่งชี้อื่นหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรในการพัฒนาองค์ประกอบนี้

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
4	การเคารพให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์	1. การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง 2. การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ 3. การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ 4. การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ 5. การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ 6. การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด 7. การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร 8. การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ 9. การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม 10. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 11. การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ 12. การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อหรือไม่

☐ เห็นด้วยทั้งหมด

☐ เห็นด้วยบางตัว (โปรดระบุตัวบ่งชี้ที่เห็นด้วย:.....)

☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. มีตัวบ่งชี้ใดที่ควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ควรเพิ่มตัวบ่งชี้อื่นหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรในการพัฒนาองค์ประกอบนี้

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์ประกอบหลักที่	ชื่อองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
5	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1. การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3. การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม 4. การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่ 5. การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย 6. การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว 7. การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน 8. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 9. การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน 10. การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร 11. การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ 12. การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ท่านเห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อหรือไม่

☐ เห็นด้วยทั้งหมด

☐ เห็นด้วยบางตัว (โปรดระบุตัวบ่งชี้ที่เห็นด้วย:.....)

☐ ไม่เห็นด้วย (ระบุเหตุผล)

.....

.....

.....

.....

2. มีตัวบ่งชี้ใดที่ควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ควรเพิ่มตัวบ่งชี้อื่นหรือไม่ ถ้ามีคืออะไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างไรในการพัฒนาองค์ประกอบนี้

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้คือผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัย จะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มี ผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความ อนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ☐ หญิง
   - ☐ ชาย

2. อายุ
   - ☐ ต่ำกว่า 35 ปี
   - ☐ 35 – 45 ปี
   - ☐ 46 – 55 ปี
   - ☐ มากกว่า 55 ปี

3. ลักษณะโรงเรียนที่เปิดสอน
   - ☐ โรงเรียนประถมศึกษา
   - ☐ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

4. ประสบการณ์การในการบริหารสถานศึกษา
   - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 5 – 10 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 11 – 20 ปี
   - ☐ มากกว่า 20 ปี

5. ขนาดของโรงเรียน (จำนวนนักเรียน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (น้อยกว่า 120 คน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดกลาง (120 – 719 คน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (720 – 1,679 คน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	✓					✓				

คำอธิบายคำตอบ

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 ในคอลัมน์สภาพปัจจุบัน และหมายเลข 5 ในคอลัมน์สภาพที่พึงประสงค์ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อ “ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาส

ให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน” ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการให้สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน										
2	ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและให้ความเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ										
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา										
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (ต่อ)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล										
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน										
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใสทั่วถึง และเข้าถึงได้										
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน เข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม										
11	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม										
12	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้										
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม										
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมพร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่กำหนด										
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้										
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์										
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (ต่อ)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย										
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด										
21	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ										
22.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร										
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ										
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง										
26	ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง										
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีสติ ตระหนักรู้และความเป็นกลาง ปราศจากอคติผ่านภาษากาย										
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม										
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจดจำเชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ										
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล										
31	ผู้บริหารสถานศึกษารักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ										
32	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคงเส้นคงวาและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน (ต่อ)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้										
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา										
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม										
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ										
4. การควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง										
38	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (ต่อ)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ										
40	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจูงใจครูผู้สอน โดยอาศัยความเข้าใจความเคารพ ความจริงใจที่ดีต่อกัน										
41	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ										
42	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจ										
43	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด										
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร										
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ										
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน										

บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (ต่อ)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์										
48	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน										
5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง										
50	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง										
51	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม										
52	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
5.	**การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)**	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย										
54	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว										
55	ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน										
56	ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง										
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน										
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร										
59	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ										
60	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



แบบสอบถาม

เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
ดร.เพ็ญผกา ปัญจนะ

ชื่อผู้ประเมิน.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องความเหมาะสม และความเป็นไปได้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

	ความถูกต้อง					**ความเหมาะสม**					**ความเป็นประโยชน์**					**ความเป็นไปได้**				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
คู่มือรูปแบบการพัฒนา																				
1. หลักการ																				
2. วัตถุประสงค์																				
3. เนื้อหาในคู่มือ																				
4. กระบวนการพัฒนา																				
1) การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม																				
2) การอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด																				
3) การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง																				
4) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา																				
5. การวัดและประเมินผล																				
1) แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน – หลังการพัฒนา																				
2) แบบประเมินความพึงพอใจการอบรมพัฒนา																				
3) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน AAR																				
4) แบบประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย																				
1) หลักการ																				
2) วัตถุประสงค์																				
3) เนื้อหาการพัฒนา																				
4) กระบวนการพัฒนา																				
5) การวัดประเมินผล																				
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา																				
1) หลักการ																				
2) วัตถุประสงค์ และ																				
3) เนื้อหาการพัฒนา																				
4) กระบวนการพัฒนา																				
5) การวัดประเมินผล																				
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน																				
1) หลักการ																				
2) วัตถุประสงค์ และ																				
3) เนื้อหาการพัฒนา																				
4) กระบวนการพัฒนา																				
5) การวัดประเมินผล																				
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น																				
1) หลักการ																				
2) วัตถุประสงค์																				
3) เนื้อหาการพัฒนา																				
4) กระบวนการพัฒนา																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การวัดประเมินผล																				
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่ม 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเอง พร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง																				
1) หลักการ																				
2) วัตถุประสงค์ และ																				
3) เนื้อหาการพัฒนา																				
4) กระบวนการพัฒนา																				
5) การวัดประเมินผล																				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินตนเองก่อนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง จงตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่านโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
1	ข้าพเจ้าสื่อสารสองทางเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติความคิดเห็นที่หลากหลาย					
2	ข้าพเจ้ากระจายอำนาจตามศักยภาพและจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม					
3	ข้าพเจ้าจัดการความขัดแย้งด้วยหลักความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
4	ข้าพเจ้าแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสและสร้างบรรยากาศไว้วางใจในองค์กร					
5	ข้าพเจ้ามีทักษะด้านสารสนเทศและการจัดการข้อมูล					
6	ข้าพเจ้าดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่อย่างจริงใจ					
7	ข้าพเจ้าพัฒนาตนเองด้านทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
8	ข้าพเจ้าปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและใช้กลยุทธ์หลากหลายในการบริหารที่ไม่แน่นอน					
9	ข้าพเจ้าประเมินผลและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพองค์กร					
10	ข้าพเจ้ารับฟังบุคลากรด้วยความจริงใจ ไม่มีวาระแอบแฝง ไม่ขัดจังหวะและให้เกียรติผู้พูด					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อที่	รายการ	ระดับคุณภาพ				
		5	4	3	2	1
11	ข้าพเจ้าแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ และรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล					
12	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย					
13	ข้าพเจ้ายอมรับข้อผิดพลาดอย่างถ่อมตนและแสวงหา ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
14	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมแม้เผชิญ สถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง					
15	ข้าพเจ้าแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียง และคำพูดที่สุภาพต่อบุคลากรทุกคนสม่ำเสมอ					
16	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างจริงใจ					
17	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างจริงใจ					
18	ข้าพเจ้าวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูล หลากหลายและกำหนดกลยุทธ์แก้ปัญหาได้ชัดเจน					
19	ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและรายงาน ผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส					
20	ข้าพเจ้าติดตามประเมินผลสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์					

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบทดสอบวัดผลก่อน – หลัง การพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

คำชี้แจง

1. แบบทดสอบนี้มีจำนวน 15 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน
2. ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าข้อความนั้น ถูก หรือ ผิด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ถูก” หรือ “ผิด” ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
3. ใช้เวลาในการทำแบบทดสอบประมาณ 10 นาที

ชื่อ – สกุล ..... ตำแหน่ง .....

สถานศึกษา ..... สังกัด .....

วันที่ทำแบบทดสอบ .....

ข้อ	ข้อคำถาม	**ถูก**	**ผิด**
1	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรใช้การสื่อสารแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเมื่อมีการแจ้งนโยบายใหม่		
2	การมอบหมายงานให้เฉพาะบุคลากรที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร ถือเป็นการบริหารที่มีความยุติธรรมและเท่าเทียม		
3	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานภายนอกช่วยระดมทรัพยากรและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา		
4	เมื่อเกิดปัญหาในสถานศึกษา ผู้บริหารควรรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งและวิเคราะห์อย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ		
5	เมื่อผู้บริหารตัดสินใจแล้วผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาด ผู้บริหารควรปกปิดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามคาดเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง		
6	ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบควรกำหนดแผนปฏิบัติที่ชัดเจนสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ข้อคำถาม	ถูก	ผิด
7	การบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบได้ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์สุจริต		
8	เมื่อครูมาปรึกษาปัญหา ผู้บริหารควรให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาโดยทันที โดยไม่จำเป็นต้องรับฟังรายละเอียดเพิ่มเติม		
9	การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา ผู้บริหารควรรักษาคำพูด พูดจริงทำจริง และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค		
10	ในสถานการณ์วิกฤตหรือปัญหาเร่งด่วน ผู้บริหารควรควบคุมอารมณ์ มีสติ และตัดสินใจอย่างรอบคอบ		
11	เมื่อครูเสนอแนวคิดใหม่ที่แตกต่างจากความคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารควรปฏิเสธข้อเสนอทันที เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด		
12	ผู้บริหารที่แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ควรเข้าใจสถานการณ์ของครูและบุคลากร ให้กำลังใจ และสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัย		
13	การเป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการให้บริการ หมายถึง การอำนวยความสะดวกให้ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น		
14	ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพิ่มเติม เนื่องจากสามารถใช้วิธีการเดิมในการบริหารได้		
15	ผู้บริหารที่ปรับตัวอย่างยืดหยุ่น คือ ผู้ที่ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยไม่ทิ้งหลักจริยธรรม		

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เฉลยแบบทดสอบ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World

ข้อที่	ถูก	ผิด	องค์ประกอบ
1	✓		ชุดที่ 1
2		✓	ชุดที่ 1
3	✓		ชุดที่ 1
4	✓		ชุดที่ 2
5		✓	ชุดที่ 2
6	✓		ชุดที่ 2
7	✓		ชุดที่ 3
8		✓	ชุดที่ 3
9	✓		ชุดที่ 3
10	✓		ชุดที่ 4
11		✓	ชุดที่ 4
12	✓		ชุดที่ 4
13	✓		ชุดที่ 5
14		✓	ชุดที่ 5
15	✓		ชุดที่ 5

สรุปจำนวนข้อตามองค์ประกอบ (องค์ประกอบละ 3 ข้อ)

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารฯ = ข้อ 1 (ถูก), 2 (ผิด), 3 (ถูก)

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ฯ = ข้อ 4 (ถูก), 5 (ผิด), 6 (ถูก)

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจฯ = ข้อ 7 (ถูก), 8 (ผิด), 9 (ถูก)

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติฯ = ข้อ 10 (ถูก), 11 (ผิด), 12 (ถูก)

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นฯ = ข้อ 13 (ถูก), 14 (ผิด), 15(ถูก)

สัดส่วนคำตอบ: ถูก 10 ข้อ / ผิด 5 ข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ
“การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ☐ หญิง
   - ☐ ชาย
2. อายุ
   - ☐ ต่ำกว่า 35 ปี
   - ☐ 35 – 45 ปี
   - ☐ 46 – 55 ปี
   - ☐ มากกว่า 55 ปี
3. ลักษณะโรงเรียนที่เปิดสอน
   - ☐ โรงเรียนประถมศึกษา
   - ☐ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
4. ประสบการณ์การในการบริหารสถานศึกษา
   - ☐ น้อยกว่า 5 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 5 – 10 ปี
   - ☐ ตั้งแต่ 11 – 20 ปี
   - ☐ มากกว่า 20 ปี
5. ขนาดของโรงเรียน (จำนวนนักเรียน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดเล็ก (น้อยกว่า 120 คน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดกลาง (120 – 719 คน)
   - ☐ โรงเรียนขนาดใหญ่ (720 – 1,679 คน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ

ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจ / ความรู้ความเข้าใจ / การนำไปใช้ต่อการเข้าร่วมการอบรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใดโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านเนื้อหาและสาระการเรียนรู้					
1.1 เนื้อหาของชุดกิจกรรมทั้ง 5 ชุด มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World					
1.2 เนื้อหา มีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง					
1.3 เนื้อหาสามารถช่วยพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร					
2. ด้านกระบวนการฝึกอบรมและกิจกรรม					
2.1 กระบวนการฝึกอบรม 4 ระยะ มีความเหมาะสมและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ					
2.2 กิจกรรม AAR ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการสะท้อนคิดและปรับปรุงตนเองได้					
2.3 ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับแต่ละกิจกรรม (รวม 90 ชั่วโมง) มีความเหมาะสม					
3. ด้านวิทยากรและผู้ให้ความรู้					
3.1 วิทยากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World					
3.2 วิทยากรถ่ายทอดความรู้ได้ชัดเจน ยกตัวอย่างจากสถานการณ์จริง และกระตุ้นให้มีส่วนร่วม					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ด้านเอกสารประกอบการพัฒนาและสื่อการเรียนรู้					
4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด มีความสมบูรณ์ เข้าใจง่าย เหมาะสมในการศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัล แพลตฟอร์ม					
4.2 ใบกิจกรรมและแบบบันทึก AAR มีความชัดเจน สะดวกใช้งาน และเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ครบถ้วน					
5. ด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละองค์ประกอบ					
5.1 ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย					
5.2 ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์แก้ปัญหา					
5.3 การพัฒนาด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติ					
5.4 การฝึกปฏิบัติด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
5.5 การพัฒนาด้านการให้บริการ เอาใจใส่ผู้อื่น และปรับตัวอย่างยืดหยุ่น					
6. ด้านการนำความรู้ไปใช้และประโยชน์โดยรวม					
6.1 สามารถนำความรู้และทักษะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิผล					
6.2 โดยภาพรวม มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา

ประเมินโดย: ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สพป.นครพนม เขต 2

ชื่อผู้รับการประเมิน..... ตำแหน่ง..... โรงเรียน.....

ประเมินครั้งที่: ..... วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ.....

ช่วงการประเมิน ☐ ระหว่างฝึกปฏิบัติ ☐ หลังฝึกปฏิบัติ

คำชี้แจง: กรุณาประเมินพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกจริงในการปฏิบัติงาน

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการแสดงออก

เกณฑ์การให้คะแนน: 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย						
1	ผู้บริหารสื่อสารสองทางเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติความคิดเห็นที่หลากหลาย					
2	ผู้บริหารกระจายอำนาจตามศักยภาพและจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม					
3	ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งด้วยหลักความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
4	ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสและสร้างบรรยากาศไว้วางใจในองค์กร					
5	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและติดตามประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม					
ด้านที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่น						
6	ผู้บริหารดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลด้วยความเอาใจใส่อย่างจริงใจ					
7	ผู้บริหารพัฒนาตนเองด้านทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและใช้กลยุทธ์หลากหลายในการบริหารที่ไม่แน่นอน					
9	ผู้บริหารประเมินผลและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพองค์กร					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการ	ผลการประเมิน				
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน						
10	ผู้บริหารรับฟังบุคลากรด้วยความจริงใจ ไม่มีวาระแอบแฝง ไม่ขัดจังหวะ และให้เกียรติผู้พูด					
11	ผู้บริหารแสดงความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำและรักษาความลับตามหลักธรรมาภิบาล					
12	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย					
13	ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดอย่างถ่อมตนและแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
ด้านที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น						
14	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ตนเองได้เหมาะสมแม้เผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง					
15	ผู้บริหารแสดงความเคารพและให้เกียรติด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพต่อบุคลากรทุกคนสม่ำเสมอ					
16	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจในงาน					
17	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างจริงใจ					
ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา						
18	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลหลากหลายและกำหนดกลยุทธ์แก้ปัญหาได้ชัดเจน					
19	ผู้บริหารรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและรายงานผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส					
20	ผู้บริหารติดตามประเมินผลสม่ำเสมอและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์					

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย								
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรและมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย (ต่อ)								
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใสทั่วถึง และเข้าถึงได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.10 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.11 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย (ต่อ)								
1.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา								
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (ต่อ)								
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.9 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (ต่อ)								
2.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน								
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบแฝง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	+1	+1	−1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน (ต่อ)								
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูล จากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจ และบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.7 ผู้บริหารสถานศึกษารักษา ความลับและไว้วางใจตามหลัก ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.8 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความ คงเส้นคงวาและความสอดคล้อง ระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3.9 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับ ข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อม ถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์ และสติปัญญา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.11 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพ ในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน (ต่อ)								
3.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างอิทธิพล เชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	−1	3	0.6	ใช้ได้
4. การเคารพ ให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์								
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจูงใจครูผู้สอน โดยอาศัยความเข้าใจความเคารพ ความจริงใจที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์ และการกระทำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.6 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	−1	3	0.6	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
4. การเคารพ ให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผ่านการควบคุมอารมณ์ (ต่อ)								
4.7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.8 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่ายืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง								
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
5.4 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 40 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)								
5.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.10 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.12 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีความเที่ยงตรงใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องตัดทิ้งหรือปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 41 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสังเกต

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ด้านที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย								
1.1 การจัดสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.2 การสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.3 กระบวนการประชุม การตัดสินใจที่มีบุคลากรเข้าร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.4 การจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ ภาระงาน อย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.5 บรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.6 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หรือองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							1	ใช้ได้
ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา								
2.1 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานคุณธรรมที่ชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
2.2 กระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาเชิงระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (ต่อ)								
2.3 การมอบหมายงานและการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.4 การประเมินผลและการนำผลไปปรับปรุงพัฒนางาน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2.5 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการบริหารงานท่ามกลางบริบท BANI World	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							0.92	ใช้ได้
ด้านที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน								
3.1 การปฏิบัติตนของผู้บริหารด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.2 การเปิดเผยข้อมูล การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.3 บรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.4 การรับฟังความคิดเห็น / ปัญหาของบุคลากรอย่างตั้งใจ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3.5 การปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							0.96	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ด้านที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น								
4.1 บุคลิกภาพและการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้บริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.2 การให้เกียรติบุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.3 การแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.4 การจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.5 การสร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่น ปลอดภัยทางจิตใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							1	ใช้ได้
ด้านที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง								
5.1 การให้บริการบุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียนด้วยความเอาใจใส่	+1	+1	0	+1	0	3	0.6	ใช้ได้
5.2 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร (เช่น การเรียนรู้สิ่งใหม่ การเข้าร่วมอบรม)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.3 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ด้านที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)								
5.4 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.5 การใช้นวัตกรรม / เทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนรู้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
รวม							0.88	ใช้ได้
โดยรวมทั้งหมด							**0.95**	**ใช้ได้**

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีความเที่ยงตรงใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องตัดทิ้งหรือปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 42 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสัมภาษณ์

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน								
1. ขอความกรุณาท่านเล่าถึงประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ และเอกลักษณ์ของโรงเรียนโดยสังเขป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. โรงเรียนของท่านได้รับการคัดเลือกเป็น “โรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม” ด้วยเหตุผลใด และมีจุดเด่นที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							1	ใช้ได้
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในบริบท BANI World								
3. ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” อย่างไร และคิดว่ามีความสำคัญอย่างไรในยุค BANI World	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4. ท่านนำหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							1	ใช้ได้
ตอนที่ 3 คำถามตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน								
5. ท่านมีแนวทางในการสร้างความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการบริหารงานอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6. ท่านสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกอย่างไร	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 42 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 3 คำถามตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ด้าน (ต่อ)								
7. เมื่อเกิดปัญหาที่ซับซ้อนในโรงเรียนในบริบท BANI World ท่านมีกระบวนการคิดและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างไร (ด้านที่ 2)	+1	+1	0	+1	0	3	0.6	ใช้ได้
8. ท่านมีตัวอย่างปัญหาที่ท้าทายและท่านได้แก้ไขสำเร็จอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9. ท่านสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในโรงเรียนของท่านอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10. ท่านมีวิธีรับฟังความคิดเห็น / ปัญหาของบุคลากรและผู้ปกครองอย่างมีสติและรู้เท่าทันอย่างไร	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
11. เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดันหรือความขัดแย้ง ท่านมีวิธีควบคุมอารมณ์และจัดการอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12. ท่านมีวิธีแสดงการให้เกียรติและความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรผู้ปกครอง และนักเรียนอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13. ท่านมีวิธีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอย่างไร และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14. ในยุค BANI World ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ท่านมีกลยุทธ์ในการปรับตัวและให้บริการอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
รวม							0.92	ใช้ได้

สถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 42 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5			
ตอนที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จและบทเรียน								
15. ปัจจัยใดที่ทำให้โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการคุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16. ท่านพบอุปสรรคหรือความท้าทายอะไรบ้างในการบริหารงานคุณธรรมและท่านแก้ไขอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17. หากผู้บริหารท่านอื่น ๆ จะนำแนวปฏิบัติของโรงเรียนท่านไปประยุกต์ใช้ ท่านอยากแนะนำอะไรเป็นพิเศษ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World หรือไม่ อย่างไร	+1	+1	0	+1	0	3	0.6	ใช้ได้
รวม							0.85	ใช้ได้
โดยรวมทั้งหมด							0.92	ใช้ได้

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีความเที่ยงตรงใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องตัดทิ้งหรือปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฉ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การหาค่าอำนาจจำแนกและหาค่าความเชื่อมั่น (สภาพปัจจุบัน)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	60

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA1_1	281.84	889.402	.855	.994
RA1_2	281.80	890.612	.930	.994
RA1_3	281.90	888.255	.783	.994
RA1_4	281.96	882.733	.774	.994
RA1_5	281.92	881.544	.847	.994
RA1_6	281.90	880.949	.890	.993
RA1_7	282.00	877.673	.847	.994
RA1_8	281.88	885.373	.837	.994
RA1_9	281.98	885.204	.575	.994
RA1_10	281.90	879.480	.872	.993
RA1_11	281.90	880.337	.910	.993
RA1_12	281.86	883.633	.850	.994
RA2_1	281.96	886.688	.774	.994
RA2_2	281.96	.889.876	.650	.994
RA2_3	281.98	881.571	.795	.994
RA2_4	282.04	881.141	.773	.994
RA2_5	281.90	881.153	.883	.993

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

RA2_6	282.02	873.00	.874	.993
RA2_7	282.02	870.714	.892	.993
RA2_8	281.98	878.428	.837	.994
RA2_9	281.94	879.568	.833	.994
RA2_10	282.02	871.612	.870	.994
RA2_11	282.00	869.837	.923	.993
RA2_12	282.04	870.651	.886	.993
RA3_1	281.86	885.715	.857	.994
RA3_2	281.86	885.919	.849	.994
RA3_3	281.96	876.651	.904	.993
RA3_4	281.94	870.956	.928	.993
RA3_5	282.04	870.856	.881	.993
RA3_6	282.04	869.998	.902	.993
RA3_7	281.96	876.407	.911	.993
RA3_8	281.96	871.100	.912	.993
RA3_9	281.90	871.888	.932	.993
RA3_10	281.94	871.241	.921	.993
RA3_11	281.94	872.098	.899	.993
RA3_12	282.00	871.265	.887	.993
RA4_1	281.96	876.611	.905	.993
RA4_2	281.92	877.381	.917	.993
RA4_3	281.98	869.367	.945	.993
RA4_4	281.94	883.731	.820	.994
RA4_5	281.94	882.425	.800	.994
RA4_6	281.96	883.998	.792	.994
RA4_7	281.92	876.810	.934	.993
RA4_8	281.98	875.489	.872	.993
RA4_9	281.90	885.806	.793	.994

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

RA4_10	281.88	886.230	.805	.994
RA4_11	281.88	877.740	.949	.993
RA4_12	281.96	884.529	.774	.994
RA5_1	281.96	883.468	.810	.994
RA5_2	282.06	876.874	.839	.994
RA5_3	282.06	876.547	.848	.994
RA5_4	282.06	869.894	.862	.994
RA5_5	282.08	869.177	.873	.994
RA5_6	282.02	870.510	.897	.993
RA5_7	282.02	869.530	.921	.993
RA5_8	281.98	882.265	.832	.994
RA5_9	281.98	883.163	.803	.994
RA5_10	282.06	876.262	.856	.994
RA5_11	282.06	869.813	.893	.994
RA5_12	282.00	870.531	.906	.993
RAtotal	282.00	880.00	.880	.994

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นรายข้อของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	12

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA1_1	53.14	22.858	.864	.961
RA1_2	53.10	23.112	.924	.961
RA1_3	53.20	22.571	.811	.961
RA1_4	53.26	21.502	.830	.960
RA1_5	53.22	21.644	.839	.960
RA1_6	53.20	21.429	.914	.958
RA1_7	53.30	20.990	.846	.960
RA1_8	53.18	22.191	.846	.960
RA1_9	53.28	22.206	.543	.972
RA1_10	53.20	21.102	.913	.958
RA1_11	53.20	21.592	.876	.959
RA1_12	53.16	21.811	.883	.959

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA2_1	52.24	35.451	.757	.969
RA2_2	52.24	36.023	.649	.971
RA2_3	52.26	33.951	.865	.967
RA2_4	52.32	33.896	.832	.967
RA2_5	52.18	34.314	.885	.966
RA2_6	52.30	32.459	.908	.965
RA2_7	52.30	32.214	.899	.966
RA2_8	52.26	33.788	.832	.967
RA2_9	52.22	34.053	.821	.968
RA2_10	52.30	32.378	.876	.966
RA2_11	52.28	32.206	.910	.965
RA2_12	52.32	32.263	.883	.966

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA3_1	52.60	42.449	.868	.981
RA3_2	52.60	42.490	.860	.981
RA3_3	52.70	40.459	.914	.980
RA3_4	52.68	39.324	.927	.979
RA3_5	52.78	39.318	.873	.981
RA3_6	52.78	38.951	.919	.979
RA3_7	52.70	40.500	.908	.980
RA3_8	52.70	39.071	.946	.979
RA3_9	52.64	39.378	.951	.979
RA3_10	52.68	39.487	.905	.980
RA3_11	52.68	39.528	.900	.980
RA3_12	52.74	39.421	.878	.980

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA4_1	52.88	28.883	.912	.976
RA4_2	52.84	28.872	.953	.976
RA4_3	52.90	27.806	.917	.977
RA4_4	52.86	29.960	.871	.977
RA4_5	52.86	29.470	.890	.977
RA4_6	52.88	30.067	.828	.978
RA4_7	52.84	28.872	.953	.976
RA4_8	52.90	28.459	.911	.977
RA4_9	52.82	30.232	.869	.978
RA4_10	52.80	30.653	.812	.979
RA4_11	52.80	29.347	.913	.976
RA4_12	52.88	30.189	.804	.979

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	12

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RA5_1	51.76	41.982	.823	.975
RA5_2	51.86	40.449	.862	.974
RA5_3	51.86	40.204	.896	.973
RA5_4	51.86	39.062	.867	.974
RA5_5	51.88	38.883	.882	.974
RA5_6	51.82	39.253	.899	.973
RA5_7	51.82	39.089	.920	.972
RA5_8	51.78	41.685	.851	.974
RA5_9	51.78	42.134	.780	.976
RA5_10	51.86	40.286	.885	.973
RA5_11	51.86	39.143	.896	.973
RA5_12	51.80	39.265	.907	.973

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การหาค่าอำนาจจำแนกและหาค่าความเชื่อมั่น (สภาพที่ควรจะเป็น)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE1_1	269.63	828.261	.657	.991
DE1_2	269.72	826.273	.675	.991
DE1_3	269.72	824.420	.713	.990
DE1_4	269.75	821.926	.757	.990
DE1_5	269.76	821.815	.740	.990
DE1_6	269.80	820.782	.764	.990
DE1_7	269.78	821.633	.755	.990
DE1_8	269.76	821.171	.783	.990
DE1_9	269.79	818.548	.804	.990
DE1_10	269.73	819.451	.815	.990
DE1_11	269.74	820.306	.802	.990
DE1_12	269.73	819.764	.828	.990
DE2_1	269.73	821.354	.795	.990
DE2_2	269.75	820.567	.805	.990
DE2_3	269.74	820.874	.814	.990
DE2_4	269.75	821.494	.790	.990
DE2_5	269.71	821.917	.809	.990

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DE2_6	269.75	819.896	.813	.990
DE2_7	269.72	821.656	.816	.990
DE2_8	269.74	820.862	.862	.990
DE2_9	269.73	820.707	.825	.990
DE2_10	269.73	822.294	.785	.990
DE2_11	269.72	821.300	.821	.990
DE2_12	269.72	821.372	.818	.990
DE3_1	269.68	822.053	.798	.990
DE3_2	269.67	821.447	.824	.990
DE3_3	269.66	822.263	.814	.990
DE3_4	269.69	820.826	.833	.990
DE3_5	269.69	820.721	.816	.990
DE3_6	269.67	821.637	.836	.990
DE3_7	269.65	821.222	.828	.990
DE3_8	269.65	821.511	.832	.990
DE3_9	269.65	821.644	.822	.990
DE3_10	269.67	821.832	.846	.990
DE3_11	269.66	823.669	.785	.990
DE3_12	269.69	821.002	.828	.990
DE4_1	269.67	823.296	.793	.990
DE4_2	269.69	823.209	.786	.990
DE4_3	269.66	822.069	.833	.990
DE4_4	269.66	820.708	.855	.990
DE4_5	269.69	820.829	.832	.990
DE4_6	269.65	822.144	.822	.990
DE4_7	269.69	820.836	.832	.990
DE4_8	269.66	820.988	.826	.990
DE4_9	269.67	820.610	.823	.990

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DE4_10	269.66	822.117	.793	.990
DE4_11	269.65	822.944	.802	.990
DE4_12	269.65	822.170	.820	.990
DE5_1	269.64	822.322	.793	.990
DE5_2	269.64	823.846	.754	.990
DE5_3	269.63	822.652	.805	.990
DE5_4	269.64	822.829	.789	.990
DE5_5	269.63	824.186	.747	.990
DE5_6	269.64	823.814	.766	.990
DE5_7	269.61	826.202	.722	.990
DE5_8	269.62	824.577	.773	.990
DE5_9	269.62	824.893	.763	.990
DE5_10	269.64	824.097	.763	.990
DE5_11	269.62	824.722	.738	.990
DE5_12	269.61	826.229	.734	.990

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและคุณภาพรายข้อของแบบสอบถาม

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE1_1	49.58	37.849	.739	.968
DE1_2	49.67	37.357	.761	.967
DE1_3	49.67	36.815	.819	.966
DE1_4	49.70	36.302	.859	.965
DE1_5	49.71	36.197	.850	. 965
DE1_6	49.75	36.040	.867	. 965
DE1_7	49.73	36.311	.846	. 965
DE1_8	49.71	36.355	.858	. 965
DE1_9	49.74	36.040	.843	. 965
DE1_10	49.67	36.231	.858	. 965
DE1_11	49.69	36.445	.840	. 965
DE1_12	49.68	36.453	.851	. 965

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	12

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE2_1	49.79	35.572	.831	.971
DE2_2	49.82	35.407	.841	.971
DE2_3	49.80	35.342	.871	.970
DE2_4	49.81	35.346	.863	.970
DE2_5	49.78	35.634	.857	.971
DE2_6	49.81	35.068	.877	.970
DE2_7	49.79	35.650	.853	.971
DE2_8	49.80	35.394	.876	.970
DE2_9	49.79	35.481	.857	.971
DE2_10	49.79	35.666	.836	.971
DE2_11	49.78	35.637	.849	.971
DE2_12	49.79	35.746	.832	.971

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

600

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE3_1	50.49	33.561	.822	.972
DE3_2	50.49	33.389	.857	.971
DE3_3	50.47	33.443	.866	.971
DE3_4	50.50	33.197	.877	.970
DE3_5	50.51	33.251	.846	.971
DE3_6	50.49	33.293	.893	.970
DE3_7	50.47	33.186	.886	.970
DE3_8	50.47	33.405	.866	.971
DE3_9	50.47	33.351	.867	.970
DE3_10	50.48	33.603	.861	.971
DE3_11	50.47	33.940	.801	.972
DE3_12	50.50	33.614	.812	.972

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE4_1	50.51	34.288	.803	.974
DE4_2	50.53	34.105	.821	.974
DE4_3	50.50	34.042	.845	.973
DE4_4	50.49	33.641	.888	.972
DE4_5	50.53	33.474	.891	.972
DE4_6	50.48	33.860	.864	.973
DE4_7	50.53	33.507	.887	.972
DE4_8	50.50	33.534	.881	.972
DE4_9	50.51	33.454	.877	.972
DE4_10	50.50	33.641	.864	.973
DE4_11	50.49	33.892	.864	.973
DE4_12	50.49	33.914	.855	.973

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DE5_1	50.94	31.774	.818	.970
DE5_2	50.94	32.031	.784	.971
DE5_3	50.93	31.690	.858	.969
DE5_4	50.94	31.654	.851	.970
DE5_5	50.93	31.484	.876	.969
DE5_6	50.94	31.619	.865	.969
DE5_7	50.91	31.764	.876	.969
DE5_8	50.92	31.895	.855	.969
DE5_9	50.92	31.820	.868	.969
DE5_10	50.94	31.681	.861	.969
DE5_11	50.92	31.756	.841	.970
DE5_12	50.90	32.066	.842	.970

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ช

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 การจัดลำดับความต้องการจำเป็นและการกำหนดชั่วโมงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
1	ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	0.482	1	12	8 ชั่วโมง
	1.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน	0.528	2		
	1.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ	0.576	1		
	1.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ	0.513	4		
	1.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา	0.479	7		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	1.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล	0.515	3		
	1.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล	0.477	8		
	1.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน	0.422	11		
	1.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึงและเข้าถึงได้	0.495	6		
	1.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน	0.433	10		
	1.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม	0.476	9		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	1.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	0.497	5		
	1.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา	0.402	12		
2	ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	0.313	5	12	12 ชั่วโมง
	2.1 การใช้กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและเชื่อถือได้	0.328	6		
	2.2 การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมระบุข้อดีข้อเสียอย่างครอบคลุม	0.307	8		
	2.3 การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พร้อมแผนปฏิบัติการและกรอบเวลาที่เฉพาะเจาะจง	0.299	9		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	2.4 การสื่อสารกลยุทธ์และแผนการแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามได้	0.270	10		
	2.5 การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์	0.383	2		
	2.6 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ	0.326	7		
	2.7 การปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบอุปสรรคหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	0.343	4		
	2.8 การรายงานและนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งความสำเร็จและข้อจำกัด	0.404	1		
	2.9 การยอมรับและรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจทั้งในเชิงบวกและลบ	0.332	5		
	2.10 การสรุปบทเรียนและจัดการองค์ความรู้จากประสบการณ์การแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร	0.159	12		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	2.11 การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	0.268	11		
	2.12 การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการคาดการณ์แนวโน้มและเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาในอนาคต	0.376	3		
3	ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	0.399	3	12	7 ชั่วโมง
	3.1 การแสดงความสนใจและรับฟังอย่างจริงใจด้วยความซื่อตรงโปร่งใสไม่มีวาระแอบ	0.347	11		
	3.2 การให้เกียรติและเคารพผู้พูดโดยไม่ขัดจังหวะหรือรีบตัดสินในขณะรับฟัง	0.421	5		
	3.3 การแสดงการมีสติตระหนักรู้และความเป็นกลางปราศจากอคติผ่านภาษากายและการสบตา	0.424	4		
	3.4 การสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูลและนวัตกรรม	0.410	6		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	3.5 การจดจำ เชื่อมโยง และประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังอย่างเป็นระบบ	0.402	7		
	3.6 การใช้ข้อมูลจากการรับฟังในการตัดสินใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล	0.384	9		
	3.7 การรักษาความลับและไว้วางใจตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ	0.401	8		
	3.8 การแสดงความคงเส้นคงวาระและความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการปฏิบัติ	0.329	12		
	3.9 การยอมรับข้อผิดพลาดและแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อการเรียนรู้	0.352	10		
	3.10 การแสวงหาข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านอารมณ์และสติปัญญา	0.439	3		
	3.11 การควบคุมอารมณ์และรักษาเสถียรภาพในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.451	2		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	3.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจอย่างยั่งยืน	0.460	1		
4	การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.399	3	12	7 ชั่วโมง
	4.1 การจัดการและควบคุมอารมณ์ตนเองให้เหมาะสมแม้เมื่อเผชิญสถานการณ์กดดันหรือความขัดแย้ง	0.434	1		
	4.2 การแสดงความเคารพและให้เกียรติต่อบุคลากรด้วยน้ำเสียงและคำพูดที่สุภาพอย่างสม่ำเสมอ	0.424	4		
	4.3 การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างปราศจากอคติชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.386	8		
	4.4 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยต่อบุคลากรทั้งในด้านความคิด อารมณ์และการกระทำ	0.411	7		
	4.5 การรับฟังและให้เวลาบุคลากรระบายความรู้สึกอย่างเต็มใจและไม่ขัดจังหวะ	0.372	10		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	4.6 การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและแสดงความกล้าหาญในการขอโทษเมื่อทำผิด	0.360	12		
	4.7 การแยกแยะและไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาส่งผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของบุคลากร	0.428	2		
	4.8 การให้กำลังใจและแสดงความชื่นชมต่อผลงานของบุคลากรอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ	0.370	11		
	4.9 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยความเป็นกลางและเป็นธรรม	0.375	9		
	4.10 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน	0.421	5		
	4.11 การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมผ่านการใช้ความฉลาดทางอารมณ์	0.427	3		
	4.12 การสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน	0.414	6		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
5	การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	0.407	2	12	
	5.1 การแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.379	11		
	5.2 การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.413	4		
	5.3 การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม	0.425	2		
	5.4 การให้ความสนใจและดูแลบุคลากรตามความต้องการเป็นรายบุคคลอย่างเอาใจใส่	0.413	4		
	5.5 การพัฒนาตนเองด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารที่ทันสมัย	0.390	8		
	5.6 การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว	0.387	9		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 43 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ / ตัวบ่งชี้	ค่า $PNI_{Modified}$	อันดับ	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมง (35 ชั่วโมง)
	5.7 การใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน	0.486	1		
	5.8 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.399	7		
	5.9 การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจและวางแผน	0.425	2		
	5.10 การสร้างสมดุลระหว่างความเป็นเลิศทางวิชาการกับสุขภาวะของบุคลากร	0.379	11		
	5.11 การพัฒนานวัตกรรมและวิธีการทำงานใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการ	0.403	6		
	5.12 การประเมินผลและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.384	10		
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยรวม		0.388		60	35

จากตาราง 43 ค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เป็นทีมและสร้างเครือข่าย ($PNI_{Modified}$ = 0.482) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$ = 0.407) ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{Modified}$ = 0.399) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ($PNI_{Modified}$ = 0.313

จากการสรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำไปสู่การสรุปจำนวนชั่วโมงการพัฒนาตามทฤษฎี Learning System (70 : 20 : 10) (Lombardo & Eichinger, 1996) (การพัฒนาทักษะ: กระบวนการติดตาม วัดผลและประเมินผล ให้คำแนะนำ: การอบรม) ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 10) จำนวน 9 ชั่วโมง ระยะที่ 2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review : AAR) และการศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ร้อยละ 70) จำนวน 63 ชั่วโมง และระยะที่ 3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล (ร้อยละ 20) จำนวน 18 ชั่วโมง รวมระยะเวลาการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดชั่วโมงการพัฒนาให้มีความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ซ

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

ด้านคุณธรรม จริยธรรมของโรงเรียนต้นแบบ

1. โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ผ่าน “MORALS MODEL” ซึ่งเป็นรูปแบบที่บูรณาการการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการพัฒนานักเรียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

M = Management การบริหารจัดการอย่างมีระบบ

O = Organization การร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน และชุมชน

R = Realize ความตระหนักและการร่วมวิเคราะห์ปัญหา

A = Activity การจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์บูรณาการในการเรียนการสอน

L = Law การส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

S = Success ความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม MORALS MODEL

สรุปแนวปฏิบัติที่ดีและความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

MORALSMODEL ของโรงเรียนบ้านโพนจานสะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World อย่างชัดเจนใน 3 ด้านหลัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คือ ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ผ่านองค์ประกอบ Organization ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ผ่านองค์ประกอบ Management และ Realize ที่มุ่งบริหารจัดการและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบและด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านองค์ประกอบ Activity ที่เน้นการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของนักเรียน

จุดเด่นของแนวปฏิบัติของโรงเรียนบ้านโพนจาน คือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน โดยใช้กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน ควบคู่กับการกำหนดกฎ ระเบียบที่ชัดเจน และการประเมินความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษาของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม

บทเรียนสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาได้รับจากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ คือ การเห็นต้นแบบของผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณธรรม จริยธรรมได้อย่างยั่งยืน ผ่านการสร้างระบบที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World

2. โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม

โรงเรียนบ้านอูนยางคำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างความปลอดภัยและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนผ่าน “OUNCHAI MODEL” ซึ่งบูรณาการวงจรคุณภาพ PDCA เข้ากับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ขั้นวางแผน (Plan) คือ O = Organization การพัฒนาองค์กรและการวางแผน ขั้นปฏิบัติ (Do) คือ U = Unity การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน N = Native การมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย C = Child centered learning การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ H = Happy การสร้างความสุขและความปลอดภัยให้ผู้เรียน ขั้นตรวจสอบ (Check) คือ A = Assessment การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน และขั้นพัฒนางาน (Act) คือ I = Improvement การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลการดำเนินงาน



ภาพประกอบ 14 รูปแบบการดำเนินงาน OUNCHAI MODEL

สรุปแนวปฏิบัติที่ดีและความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม OUNCHAI MODEL ของโรงเรียนบ้านอูนยางคำ สะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านองค์ประกอบ Happy และ Improvement ที่มุ่งดูแลความสุขและความปลอดภัยของนักเรียน ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ผ่านองค์ประกอบ Unity และ Native ที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และหน่วยงานภายนอก ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ผ่านการประชุมผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างครูและผู้ปกครอง และด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ผ่านวงจร PDCA ที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงพัฒนา

จุดเด่นของแนวปฏิบัติของโรงเรียนบ้านอูนยางคำ คือ การสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน ครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลนาหว้า โรงพยาบาลอำเภอนาหว้า และสถานีตำรวจภูธรอำเภอนาหว้า เพื่อปกป้องคุ้มครองความปลอดภัยของนักเรียนทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีคุณภาพ และมีทักษะการดูแลตนเองท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่แสดงความเอาใจใส่และความรับผิดชอบต่อนักเรียนอย่างแท้จริง

บทเรียนสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาได้รับจากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ คือ การเห็นต้นแบบของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการบริหารงานตามวงจร PDCA การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และการให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฌ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
SAKON NAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

BANI WORLD

ประกอบวิทยานิพนธ์
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



โดย

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีการศึกษา 2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับนี้ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำไปปฏิบัติและพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับบริบทในโลก ยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย รายละเอียดของรูปแบบ กระบวนการและรายละเอียดการฝึกอบรม ซึ่งมีเอกสารใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ คู่มือและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World จำนวน 5 หน่วย ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัว อย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

คำนำ..... ก

สารบัญ..... ข

คำชี้แจง..... ค

ความเป็นมาและความสำคัญ..... 1

หลักการ..... 6

วัตถุประสงค์..... 6

เนื้อหาการพัฒนา..... 7

กระบวนการพัฒนา..... 8

การติดตามและประเมินผล..... 18

เอกสารอ้างอิง.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มีรายละเอียดของเอกสารดังนี้

1. คู่มือการใช้รูปแบบ

เป็นคู่มือประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยมีรายละเอียดของการนำเสนอเกี่ยวกับ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 แบบประเมิน

1.3 เกณฑ์ประเมินผล

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบคือ ความเป็นมาและความสำคัญ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล

2. เอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 5 ชุด

เอกสารประกอบการพัฒนาตามขอบข่ายของเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย

2. ความสำคัญ

3. แนวคิด

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย

2. ความสำคัญ

3. แนวคิด

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย

2. ความสำคัญ

3. แนวคิด

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5. ตัวบ่งชี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความเป็นมาและความสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ให้มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ราชกิจจานุเบกษา, 2553, หน้า 3) การที่กฎหมายการศึกษาของชาติได้กำหนดให้คุณธรรมจริยธรรมเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านจริยธรรมในฐานะรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กรการศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเจตนารมณ์ดังกล่าวให้เป็นรูปธรรม โดยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นทั้งแบบอย่างและกลไกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐานราก

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันบริบทโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนจนกรอบแนวคิด VUCA World (Volatility – ความผันผวน, Uncertainty – ความไม่แน่นอน, Complexity – ความซับซ้อน, Ambiguity – ความคลุมเครือ) ไม่เพียงพอที่จะอธิบายสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด Cascio (2020, pp. 3 – 4) นักอนาคตศาสตร์ชาวอเมริกันจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิด BANI World ในบทความ “Facing the Age of Chaos” เพื่ออธิบายลักษณะของโลกร่วมสมัยที่มีความซับซ้อนยิ่งกว่ายุค VUCA ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) Brittle (ความเปราะบาง) หมายถึง ระบบต่าง ๆ ที่แม้ปรากฏภาพความมั่นคงแต่อาจแตกสลายได้อย่างฉับพลันเมื่อถูกกดดันเกินจุดวิกฤตโดยปราศจากสัญญาณเตือนล่วงหน้า ดังเช่นที่ปรากฏในสถานการณ์วิกฤตโควิด –19 ที่ทำให้ระบบการจัดการศึกษาหยุดชะงักอย่างไม่คาดคิด 2) Anxious (ความวิตกกังวล) หมายถึง สภาวะจิตใจของผู้คนที่รู้สึกไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ นำไปสู่ความลังเลในการตัดสินใจและอาจทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะหยุดนิ่ง 3) Nonlinear (ความไม่เป็นเส้นตรง) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่เป็นสัดส่วนตามที่คาดการณ์ การกระทำเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลกระทบมหาศาล ขณะที่ความพยายามอย่างมากอาจให้ผลเพียงเล็กน้อย และ 4) Incomprehensible

(ความเข้าใจยาก) หมายถึง ข้อมูลและสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนเกินกว่าสมองมนุษย์จะประมวลผลได้ครบถ้วน แม้มีข้อมูลจำนวนมากแต่กลับสร้างความสับสนมากกว่าความชัดเจน ทั้งนี้ Cascio ยังได้เสนอแนวทางการรับมือกับโลก BANI โดยความเปราะบางต้องตอบสนองด้วยความยืดหยุ่น (Resilience) ความวิตกกังวลต้องตอบสนองด้วยความเห็นอกเห็นใจและการมีสติ (Empathy and Mindfulness) ความไม่เป็นเส้นตรงต้องตอบสนองด้วยบริบทและความสามารถในการปรับตัว (Context and Adaptability) และความเข้าใจยากต้องตอบสนองด้วยความโปร่งใสและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and Intuition) สอดคล้องกับ Hanaba (2023, pp. 65 – 68) ที่อธิบายว่า BANI World คือ สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความท้าทายใหม่ ซึ่งองค์กรและบุคคลต้องพัฒนาศักยภาพหลายด้านเพื่อการปรับตัวและอยู่รอด สอดคล้องกับ Vinutha K. et al. (2024, pp. 979 – 983) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรในยุค BANI ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับสูงและจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพใหม่เพื่อความอยู่รอด

สภาวะ BANI World ดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารสถานศึกษาในทุกด้าน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ มีความกดดันสูง และมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน (อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ และคณะ, 2568, หน้า 2 – 4) ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการศึกษาภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักจริยธรรมเป็นเข็มทิศนำทาง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความเป็นธรรม และความยั่งยืนขององค์กร ดังที่ สุเมธ งามกนก (2564, หน้า 76) ได้อธิบายว่า จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับการบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความเที่ยงธรรม ชอบธรรม และเป็นธรรม อันเกิดจากการใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองถึงผลกระทบของการกระทำ การมีสติในการควบคุมตนเอง และการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องโดยปราศจากอคติ ซึ่งในโลกยุค BANI ที่เต็มไปด้วยความกดดันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ขาดหลักยึดทางจริยธรรมอาจตัดสินใจผิดพลาดและก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎีที่หลากหลาย Burns (1978, pp. 426 – 452) ได้เสนอแนวคิด Transforming Leadership ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำไม่เพียงเป็นผู้ใช้อำนาจในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตาม แต่ต้องมีบทบาทในการยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมของผู้ตามให้สูงขึ้นในเชิงคุณธรรม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ภายในที่แท้จริงและยั่งยืน โดย Kohlberg (1981, pp. 12 – 33) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางศีลธรรมที่อธิบายว่าบุคคลสามารถพัฒนาระดับการตัดสินใจทางจริยธรรมได้เป็นลำดับขั้น ตั้งแต่การเชื่อฟังกฎเพราะความกลัวต่อบทลงโทษ ไปจนถึงการตัดสินใจโดยยึดหลักความยุติธรรมและสิทธิมนุษยชนระดับสากล ซึ่งผู้นำที่อยู่ในระดับสูงสุดของการพัฒนาทางศีลธรรมจะสามารถแสดงบทบาทผู้นำอย่างมีคุณธรรม โดยใช้หลักความดี ความถูกต้อง และความยุติธรรมในการตัดสินใจ แนวคิดดังกล่าวได้รับการอธิบายโดย Bass & Stogdill (1990, pp. 218 – 225) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในฐานะองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเสนอว่าผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณลักษณะทางจริยธรรมที่โดดเด่น เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพต่อศักดิ์ศรีของผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและความไว้วางใจในองค์การอย่างยั่งยืน

ในลักษณะเดียวกัน Treviño, Hartman, and Brown (2000, pp. 136 – 141) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการบูรณาการระหว่างการเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person) ซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์เชิงคุณธรรมของผู้นำ ทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออก และกระบวนการตัดสินใจ กับการเป็นผู้จัดการที่มีศีลธรรม (Moral Manager) ที่ทำให้จริยธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กร ผ่านการเป็นแบบอย่างที่เห็นได้ชัด การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และการใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Brown, Treviño, and Harrison (2005, p. 137) ที่ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวให้แก่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมแรง และกระบวนการตัดสินใจ โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เป็นพื้นฐานในการอธิบายว่าผู้นำส่งอิทธิพลต่อจริยธรรมของผู้ตามผ่านกระบวนการเป็นแบบอย่าง ไม่เพียงให้ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรม แต่ยังเรียนรู้จากการสังเกตและการระบุตัวตนกับผู้นำ นอกจากนี้ Wong (1998, pp. 106 – 125) ยังได้ขยายขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทการศึกษา โดยเน้นว่าผู้นำทางการศึกษาต้องสร้างสมดุลระหว่างหลักการสากลทางจริยธรรมกับความเป็นพลวัตของวัฒนธรรมในพื้นที่ เพราะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่สามารถดำเนินไปในกรอบตายตัว หากแต่ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่ผู้นำปฏิบัติหน้าที่อยู่

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh (2011, pp. 52 – 53) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างแต่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ความยุติธรรม (Fairness) การแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) การสร้างความชัดเจนในบทบาท (Role Clarification) การมุ่งเน้นที่คน (People Orientation) และความซื่อสัตย์ (Integrity) สอดคล้องกับงานวิจัยของ หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 10) ที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ซึ่ง ขนิษฐ์ณิชา ทองสุข (2560, หน้า 9) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ความจงรักภักดี ความยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กร ความซื่อสัตย์ การสะท้อนความคิด ความน่าเชื่อถือ ความรับผิดชอบ และวิสัยทัศน์ โดย วิไลลักษณ์ รู้กิจ (2567, หน้า 428 – 442) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนผ่านจาก VUCA World สู่ BANI World ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม ผ่านการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมที่ชัดเจน การตัดสินใจบนพื้นฐานศีลธรรม และการมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียม 2) ความรับผิดชอบ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความไว้วางใจ 5) การให้ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น และ 6) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่น

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องการทั้งหลักจริยธรรมและทักษะการบริหารร่วมสมัย รตวรรณ อรัญไสวและคณะ (2567, หน้า 7) ได้สรุปว่าผู้นำในยุค BANI จำเป็นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ เช่น มีวิสัยทัศน์เฉียบคม พร้อมปรับตัวอย่างรวดเร็ว พัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร รวมถึงสร้างความไว้วางใจและเปิดกว้างในการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวทางการรับมือกับโลก BANI ที่ Cascio (2020, pp. 15 – 18) เสนอไว้ ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 ประการ เข้ากับทักษะการบริหารที่จำเป็นในบริบท BANI World เพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่มีลักษณะบูรณาการระหว่างหลักจริยธรรมดั้งเดิมกับทักษะการบริหารร่วมสมัย ได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่าย 2) ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟัง

อย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 5) การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ตอบสนองต่อแนวทางการรับมือกับ BANI World อย่างครอบคลุม

สำหรับบริบทเฉพาะของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567, หน้า 1 – 3) รายงานว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 20 จังหวัด มีพื้นที่ประมาณ 168,854 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 33 ของพื้นที่ประเทศ มีประชากรประมาณ 22 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 32 ของประชากรทั้งประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567, หน้า 5) และเป็นภูมิภาคที่มีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดในประเทศ จำนวน 11,855 โรงเรียน คิดเป็นประมาณร้อยละ 40 ของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งประเทศ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 16,331 คน ลักษณะพิเศษของโรงเรียนในภูมิภาคนี้คือส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 1 – 120 คน จำนวน 7,214 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567, หน้า 12) ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาครูไม่ครบชั้น ครูต้องสอนหลายชั้นเรียน นอกจากนี้ นักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มเปราะบางมีถึงร้อยละ 35 ของนักเรียนทั้งหมด สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศที่ร้อยละ 28 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2567, หน้า 15) ทั้งยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลที่ยังประสบปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่เสถียร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ไม่เพียงพอ และบุคลากรที่ขาดทักษะด้านเทคโนโลยี (รักษิต สุทธิพงษ์ และชุณวัฒน์ ปุงบางกระดี่, 2567, หน้า 245 – 248) รวมถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษาที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการศึกษา ตลอดจนปัญหาเชิงสังคมอย่างการย้ายถิ่นฐานเพื่อหางานทำของผู้ปกครอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างครอบครัวและการดูแลนักเรียน (หงษา วงค์จำปา, 2560, หน้า 17)

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา (ITA) ประจำปี 2566 พบว่าสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 93.62 อยู่ในระดับ A แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายระดับ AA ที่ร้อยละ 95 ขึ้นไป โดยประเด็นที่ได้คะแนนต่ำ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566, หน้า 45 – 48) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารให้สามารถยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาได้ สอดคล้องกับ

ผลการศึกษาของ หงษา วงค์จำปา (2560, หน้า 125 – 132) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อความไว้วางใจของครูและชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงจะทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความพึงพอใจสูงขึ้น และชุมชนให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนมากขึ้น ตลอดจน Nurbantoro (2021, pp. 45 – 48) ที่อธิบายว่าผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI World ที่มีคุณธรรมจริยธรรมจะสามารถรักษาจุดยืนและหลักการที่ถูกต้องท่ามกลางความกดดัน มีความยืดหยุ่นแต่ไม่สูญเสียหลักธรรมาภิบาล สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และนำพาองค์กรผ่านวิกฤตได้อย่างมั่นคง

จากความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยมุ่งศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำรวจความต้องการจำเป็น ตลอดจนพัฒนารูปแบบการพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวทางการพัฒนาที่มีลักษณะผสมผสานและยืดหยุ่น ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

หลักการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักดำเนินการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม การฝึกอบรมปฏิบัติการร่วมกับการสะท้อนคิด (After Action Review: AAR) การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมถึง การนิเทศติดตาม และประเมินผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง จนกระทั่งผู้บริหารสถานศึกษามีและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบท BANI World ได้อย่างมีประสิทธิผล

มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทันของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เกี่ยวกับการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เนื้อหาการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีชุดการพัฒนา 5 ชุด ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติ และรู้เท่าทัน ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เนื้อหา ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. สรุปนิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

กระบวนการพัฒนา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการพัฒนา ทฤษฎี Learning System (70: 20: 10) (Lombardo & Eichinger, 1996, p. 4) โดยใช้เวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง (เรียนรู้หลักสูตรด้วยตนเอง 9 ชั่วโมง: ดำเนินการพัฒนา 63 ชั่วโมง: วัดและประเมินผล 18 ชั่วโมง) กำหนดตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, หน้า 1 – 2) ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรม ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง จำนวน 7 วัน (9 ชั่วโมง) ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบทุกชุด โดยใช้เวลา 9 ชั่วโมง ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) รวม 9 ชั่วโมง ใช้ระยะเวลา 1 วัน ครึ่ง โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ร่วมกัน เป็นการสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง

2. กิจกรรมการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ (ก่อนการอบรม)

3. กิจกรรมการอบรม เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎี เทคนิค ประสบการณ์ รวมถึงแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน

4. กิจกรรมการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยใช้แบบประเมินความรู้ความเข้าใจ (หลังการอบรม)

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้การฝึกปฏิบัติจริงร่วมกับการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง 30 นาที รวม 35 ชั่วโมง

2. การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง คือ 1) โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม และ 2) โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมง 30 นาที รวม 11 ชั่วโมง

3. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน 7 ครั้ง โดยแบ่งตามด้านการพัฒนา ดังนี้

AAR ครั้งที่ 1 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 1 ชั่วโมง

AAR ครั้งที่ 2 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 1 ชั่วโมง

AAR ครั้งที่ 3 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 1 ชั่วโมง

AAR ครั้งที่ 4 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการควบคุมอารมณ์การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 1 ชั่วโมง

AAR ครั้งที่ 5 การทบทวนหลังฝึกปฏิบัติด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 1 ชั่วโมง

AAR ครั้งที่ 6 การทบทวนหลังการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมงครึ่ง

AAR ครั้งที่ 7 การทบทวนหลังการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบแห่งที่ 2 จำนวน 1 ชั่วโมงครึ่ง

กระบวนการ AAR ในแต่ละครั้งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ (1) ทบทวนสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น (2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (3) วิเคราะห์ว่าอะไรได้ผลดีและควรปรับปรุง และ (4) สรุปบทเรียนและกำหนดแนวทางปรับปรุงในอนาคต โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสะท้อนคิดและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เข้าร่วมพัฒนา

รวมการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา รวม 18 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาของกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ดังนี้

1. การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมจำนวน 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง

2. การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ในระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน

2569 จำนวน 8 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 6 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคต นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมยังได้รับการประเมินโดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่หลากหลายและครอบคลุมรวมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ แสดงเป็นภาพประกอบ ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1

การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง อย่างน้อย 7 วัน (9 ชั่วโมง)

⇩

ระยะที่ 2

การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ใช้ระยะเวลา 9 ชั่วโมง วันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สพป.นพ. เขต 2

⇩

ระยะที่ 3

การพัฒนาตนเองหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.การฝึกปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุดระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 รวม 14 วัน ๆ ละ 2 ชั่วโมง 30 นาที รวม 35 ชั่วโมง

2. การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่งระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมง 30 นาที รวม 11 ชั่วโมง

3. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) จำนวน 5 ครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง (5 ชั่วโมง) และ AAR ครั้งที่ 6 – 7 ครั้งละ 1 ชั่วโมง 30 นาที (3 ชั่วโมง)

เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

⇩

ระยะที่ 4

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา

1.วันที่ 18–31 มีนาคม 2569 กำหนด 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม

2. วันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง (รวม AAR ครั้งที่ 7 วันที่ 8 เมษายน 2569)

เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด 90 ชั่วโมง

ภาพประกอบ 1 กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้ระยะเวลา 7 วัน (9 ชั่วโมง) โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาและทำใบงานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มด้วยตนเอง จำนวน 7 วัน (9 ชั่วโมง) ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาต้องศึกษาเนื้อหาให้ครบทุกชุด โดยใช้เวลา 9 ชั่วโมง ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที

ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 2 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 1 วันครึ่ง (9 ชั่วโมง)

1. กิจกรรมการสร้างเครือข่าย การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะแลกเปลี่ยนและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน

2. ประเมินก่อนการอบรมพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อนการพัฒนา โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ

3. การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้มีความรู้ในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World เป็นเวลา 1 วันครึ่ง (9 ชั่วโมง) ระหว่างวันที่ 16 – 17 มีนาคม 2569 ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นตอนที่วิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับความสำคัญ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมองแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World

3.2 ขั้นนำเสนอหลักการ แนวคิด และผลการฝึกปฏิบัติกิจกรรมเป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดเห็นจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อภิปรายและถอดบทเรียน

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมเป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขอผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

4. การประเมินหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการอบรมพัฒนาจากวิทยากร โดยผู้จัดการอบรมเตรียมแบบประเมินซึ่งเป็นแบบประเมินคู่ขนานกับแบบประเมินก่อนการอบรม

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง จำนวน 54 ชั่วโมง ผู้เข้ารับการพัฒนาปฏิบัติกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความ

ไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และบันทึกผลการปฏิบัติลงในใบกิจกรรม โดยใช้การฝึกปฏิบัติจริงร่วมกับการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยมีรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ดังนี้

ครั้งที่ 1 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยุติธรรมและความเท่าเทียม เพื่อให้มีทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกาพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ตามเนื้อหา จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 2) ความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 3) แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย 4) นิยามเชิงปฏิบัติการของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย และ 5) ตัวบ่งชี้ของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง จำนวน 8 ชั่วโมง และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 จำนวน 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะด้านความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ตามเนื้อหา จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ความหมายของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 2) ความสำคัญของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 3) แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 4) นิยามเชิงปฏิบัติการของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และ 5) ตัวบ่งชี้ของความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง จำนวน 6 ชั่วโมง และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 2 จำนวน 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 3 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน

ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะด้านความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ตามเนื้อหา จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ความหมายของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 2) ความสำคัญของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 3) แนวคิดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน 4) นิยามเชิงปฏิบัติการของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน และ 5) ตัวบ่งชี้ของความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง จำนวน 7 ชั่วโมง และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 3 จำนวน 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะด้านการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนา ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตามเนื้อหา จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ความหมายของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) ความสำคัญของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3) แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4) นิยามเชิงปฏิบัติการ

ของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 5) ตัวบ่งชี้ของการควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง จำนวน 7 ชั่วโมง และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 4 จำนวน 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 5 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้และทักษะด้านการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาทั้งหมดร่วมกันตอบคำถามในใบกิจกรรมของเอกสารประกอบการพัฒนาชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามเนื้อหา จำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ความหมายของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ความสำคัญของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 3) แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 4) นิยามเชิงปฏิบัติการของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ตัวบ่งชี้ของการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้ระยะเวลาพัฒนาตนเอง จำนวน 7 ชั่วโมง และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 5 จำนวน 1 ชั่วโมง

ครั้งที่ 6 กิจกรรมการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 2 แห่ง คือ 1) โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม และ 2) โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม ระหว่างวันที่ 18 – 19 มีนาคม 2569 ระยะเวลา 2 วัน ๆ ละ 5 ชั่วโมง 30 นาที รวม 11 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของโรงเรียนต้นแบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเอง โดยหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการศึกษาดูงานมีการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 6 จำนวน 45 นาที

ครั้งที่ 7 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ในภาพรวม จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที และทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) จำนวน จำนวน 1 ชั่วโมง 30 นาที รวมการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง เวลาทั้งสิ้น 54 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา จำนวน 18 ชั่วโมง

1. การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำกับดูแลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา หลังจากที่ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 โดยกำหนดวันที่เหมาะสมจำนวน 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 9 ชั่วโมง

2. การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรมและสร้างประสบการณ์จริง ผู้วิจัยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการพัฒนา ในระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ชั่วโมง และครั้งที่ 7 – 8 ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 6 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาได้สะท้อนคิดและสรุปบทเรียนจากการพัฒนาทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของตนเองในทุกด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในอนาคต นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมยังได้รับการประเมินโดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่หลากหลายและครอบคลุม รวมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนา เวลาทั้งสิ้น 18 ชั่วโมง

การติดตามและประเมินผล การพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ทำการติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ 1) การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ในระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 จำนวน 3 วัน ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 9 ชั่วโมง และ 2) การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ในในระหว่างวันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569 จำนวน 8 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 – 6 ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 12 ชั่วโมง และครั้งที่ 7–8 ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 6 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา จะเป็นผู้ประเมิน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้วิจัยนำผลการประเมินดังกล่าวมาสรุปเป็นผลการพัฒนา โดยสรุปเป็นปฏิทินการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ได้ดังนี้

ปฏิทินการฝึกปฏิบัติกิจกรรม

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
1	ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม	9	9
2	การอบรมเชิงปฏิบัติการ		9
	1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	2	16 – 17 มีนาคม 2569
	2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	1.5	
	3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	1.5	
	4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1.5	
	5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1.5	
	6. การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	1	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง		เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
3	การเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	ฝึกปฏิบัติจริง (35 ชั่วโมง)	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	40
	1. ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย	8	AAR ครั้งที่ 1 1 ชั่วโมง	
	2. ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	6	AAR ครั้งที่ 2 1 ชั่วโมง	
	3. ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน	7	AAR ครั้งที่ 3 1 ชั่วโมง	
	4. การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	7	AAR ครั้งที่ 4 1 ชั่วโมง	
	5. การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	7	AAR ครั้งที่ 5 1 ชั่วโมง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
	การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม 2 แห่ง			14 ชั่วโมง
	แห่งที่ 1 โรงเรียนบ้านโพนจาน ตำบลโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	5 ชั่วโมง 30 นาที	AAR ครั้งที่ 6 1 ชั่วโมง 30 นาที (หลังดูงาน)	วันที่ 18 มีนาคม 2569 08.00 – 17.30 น. (6 ชั่วโมง 30 นาที)
	แห่งที่ 2 โรงเรียนบ้านอูนยางคำ ตำบลนาหว้า อำเภอนาหว้า จังหวัดนครพนม	5 ชั่วโมง 30 นาที	AAR ครั้งที่ 7 1 ชั่วโมง 30 นาที (หลังดูงาน)	วันที่ 19 มีนาคม 2569 08.00 – 17.30น.
4	การติดตามและประเมินผล	18		18
	1. การนิเทศและติดตามระหว่างการฝึกปฏิบัติกิจกรรมทั้ง 5 ด้าน	กำหนดวันที่เหมาะสม 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมงรวมเป็น 9 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเอง ร่วมกับผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ		วันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 (กำหนดวันที่เหมาะสม 3 วัน) ณ สพป.นพ.2 โดยผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ
	2. การนิเทศและติดตามหลังการฝึกปฏิบัติกิจกรรม	18 ชั่วโมง		ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
	ครั้งที่ 1 วันพุธที่ 18 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขามเตี้ยใหญ่ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		ติดตาม ฯ เป็นผู้ดำเนินการนิเทศ
	ครั้งที่ 2 วันศุกร์ที่ 20 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนสวรรค์ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 3 วันพุธที่ 25 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาขมิ้น อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 4 วันศุกร์ที่ 27 มีนาคม 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 5 วันพุธที่ 1 เมษายน 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านเสาเล้า อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	2 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 6 วันศุกร์ที่ 3 เมษายน 2569 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านขว้างคลีชูชาติ	2 ชั่วโมง		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา	จำนวนชั่วโมง	การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) 7 ครั้ง	เวลาในการพัฒนา (ชั่วโมง)
	อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม			
	ครั้งที่ 7 วันพุธที่ 8 เมษายน 2569 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนเพ็ก อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	3 ชั่วโมง		
	ครั้งที่ 8 วันศุกร์ที่ 10 เมษายน 2569 เวลา 13.00–16.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม	3 ชั่วโมง		

หมายเหตุ: รวมชั่วโมงการพัฒนาทั้งหมด 90 ชั่วโมง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สพป.นพ. 2 วันที่ 16 มีนาคม 2569

เวลา	รายละเอียดกำหนดการ
07.30 – 08.00 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร
08.00 – 08.15 น.	ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย นางณัฐชลิดา ประกิ่ง นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และผู้เข้ารับการอบรมประเมินความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World ก่อนการอบรม
08.15 – 08.30 น.	พิธีเปิด
08.30 – 10.30 น. (2 ชั่วโมง)	ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย โดย ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
10.30–10.45	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.15 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 5 การให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง โดย นายภูวนิตย์ เดือนนิล นิติกรชำนาญการพิเศษ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มกฎหมายและคดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
12.15 – 13.15 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.15 – 14.45 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 2 ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดย รศ.ดร.ธวัชชัย ไพใหล
14.45 – 15.00 น.	รับประทานอาหารว่าง

เวลา	รายละเอียดกำหนดการ
15.00 – 16.30 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 4 การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดย นางคำปิ่น ทีสุกะผู้อำนวยการเชียวชาญ โรงเรียนบ้านปากอูน(ปากอูนผดุงวิทย์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ณ ห้องประชุมตะเพียนทอง สพป.นพ. 2 วันที่ 17 มีนาคม 2569

เวลา	รายละเอียดกำหนดการ
08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียนเข้าร่วมการอบรม
09.00 – 10.30 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ชุดที่ 5 ชุดที่ 3 ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน โดย ดร.บดินทร์ นารถโคษา
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 11.00 น.	ผู้เข้ารับการอบรมประเมินความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World หลังการอบรม
11.00–12.00 น. (1 ชั่วโมง)	กระบวนการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) ครั้งที่ 2 โดย ดร.นวลจันทร์ ตระกูลวาง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
12.00–13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวันและพิธีปิดมอบเกียรติบัตร

หมายเหตุ : กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
SAKON NAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

BANI WORLD



โดย

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีการศึกษา 2568

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งพัฒนา ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ความรับผิดชอบในการคิดและการใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในการรับฟังอย่างมีสติและรู้เท่าทัน การควบคุมอารมณ์ การให้เกียรติ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการให้บริการและเอาใจใส่ผู้อื่นด้วยการพัฒนาตนเองพร้อมปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาประกอบด้วย

1. ความหมาย
2. ความสำคัญ
3. แนวคิด
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ
5. ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	1
การวัดและประเมินผล	2
ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย	3
1. ความหมาย	3
2. ความสำคัญ	5
3. แนวคิด	7
4. นิยามเชิงปฏิบัติการ	10
5. ตัวบ่งชี้	10
ใบกิจกรรมที่ 1	12
ใบกิจกรรมที่ 2	16
ใบกิจกรรมที่ 3 บันทึกการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR)	20
เอกสารอ้างอิง	24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา

ชุดที่ 1 ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย

ระยะเวลา 2 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา สามารถวิเคราะห์แนวคิด หลักการ มีมุมมองในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานในเชิงองค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาเกิดความตระหนักในความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยสามารถประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างโปร่งใส มีส่วนร่วม และคำนึงถึงศักดิ์ศรีของบุคลากรทุกฝ่ายในบริบทที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื้อหา

3.1 ความหมาย

3.2 ความสำคัญ

3.3 แนวคิด

3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ

3.5 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท BANI World โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเองในด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ในส่วนของความหมาย ความสำคัญ แนวคิด นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ทั้ง 12 ตัวบ่งชี้ โดยศึกษาด้วยตนเองผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มก่อนเข้ารับการอบรมอย่างน้อย 7 วัน ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

2. นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวนำไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริงในการทำงาน ระหว่างวันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569 ใช้เวลา 8 ชั่วโมง

3. ทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาอีก 29 คน ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง

4. เข้ารับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ระหว่างวันที่ 18 มีนาคม –10 เมษายน 2569

การวัดและประเมินผล

ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มเครือข่าย ทำการประเมินด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาหลังการนิเทศ ติดตาม โดยทำการประเมินระหว่างฝึกปฏิบัติ (วันที่ 18 – 31 มีนาคม 2569) และหลังฝึกปฏิบัติ (หลังฝึกปฏิบัติ วันที่ 18 มีนาคม – 10 เมษายน 2569)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย

1. ความหมาย

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2561, หน้า 63 – 69) อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ผู้นำใช้บารมีชักจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่การบีบบังคับหรือกดขี่ โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาแสดงข้อคิดอย่างชัดเจน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น รู้และยอมรับเมื่อเห็นว่าถูกต้องและมีเหตุผล ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลในการตัดสินใจ รวมถึงการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคล เพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม ตลอดจนการสร้างความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 1 – 10) ได้สรุปว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง แนวทางการบริหารที่ใช้การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรมเชิงบวกบนพื้นฐานหลักธรรมคำสอน โดยเน้นทักษะการสร้างทีมงาน ความร่วมมือและการสื่อสารตามหลักพรหมวิหาร 4 รวมถึงการใช้เครือข่ายสังคมและเทคโนโลยี ICT ในการบริหารงาน การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการส่งเสริมกิจกรรมที่มุ่งเน้นคุณธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิภาดา สายสรรพมงคล, ชวนคิด มะเสนะ และ พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2685) ได้อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นการบริหารจัดการที่ยึดหลักการ 3 ประการ คือ หลักการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชน เพื่อระดมทรัพยากรและแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน

วุฒิเกียรติ เชาว์ชอบ, นันท์นภัส นิยมทรัพย์ และนภาเดช บุญเชิดชู (2567, หน้า 674 – 675) อธิบายว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม โดยใช้การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มีความโปร่งใสในการมอบหมายงานตามความสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันและการกระจายโอกาสอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐณิชา เทศบุตร และคณะ (2568, หน้า 20) อธิบายว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมการมีความยุติธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยใช้แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเองตามหลักธรรมาภิบาล และการประยุกต์ใช้หลักธรรม รวมถึงการส่งเสริมความหลากหลายผ่านการสร้างเครือข่าย การประสานความร่วมมือ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความเท่าเทียม

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218) อธิบาย ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ว่า หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการที่ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใส ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยมีการสื่อสารที่เปิดเผย ยุติธรรม และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียม รวมถึงให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเป็นธรรม

Marcano (2019, pp. 14 – 15) อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม การรับรู้ความยุติธรรม และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิธีการที่ตัวแปรเหล่านี้โต้ตอบกันในระดับทีม ซึ่งความยุติธรรมในทีมมีความแตกต่างกันจากการรับรู้ความยุติธรรมในระดับบุคคล

Davis (2023, pp. 2 – 3) ได้อธิบายความหมายของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นองค์ประกอบ

ของความยุติธรรมในองค์กรที่ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) ความยุติธรรมด้านการจัดสรร (distributive justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (interactional justice) ซึ่งมุ่งเน้นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้นำและการสร้างความไว้วางใจในการตัดสินใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผ่านกระบวนการที่โปร่งใส การสื่อสารอย่างเปิดเผย การจัดสรรผลลัพธ์อย่างเป็นธรรม การปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม และการเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียม)

Colquitt et al. (as cited in Iqbal, 2022, p. 11) สรุปว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง การที่สมาชิกทีมมีการรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมภายในทีม ซึ่งครอบคลุมทั้งความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทน การทำงานเป็นทีมสร้างโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศความยุติธรรมภายในทีม

สรุปได้ว่า ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย หมายถึง แนวทางการบริหารที่ผู้นำองค์กรการศึกษาใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยการสื่อสารแบบสองทางที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างเท่าเทียม ไม่ใช้อคติส่วนตัว พร้อมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมผ่านการกระจายอำนาจตามศักยภาพบุคคล บนฐานความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงการทำงาน คำนึงถึงประโยชน์ร่วมและกระจาย

2. ความสำคัญ

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2560, หน้า 63) ได้กล่าวว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตามเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่การบีบบังคับกดขี่ แต่เป็นการใช้บารมีพูดชักจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความร่วมมือในการสนับสนุน

การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 1 – 4) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า รวมทั้งรักษาความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ โดยเฉพาะในองค์กรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาระหว่างบุคลากร การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดี นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิภาดา สายสรรพมงคล, ชวนคิด มะเสนะ และ พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2686) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ละประเทศต้องหันมาร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก โดยเฉพาะในเรื่องของการศึกษาที่จะต้องพัฒนาให้มีคุณภาพทัดเทียมสากล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สมบูรณ์ เตียนขุนทด, สมใจ เดชบำรุง และสมบัติ เดชบำรุง (2566, หน้า 1173 – 1174) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความยุติธรรม ยึดความถูกต้องเป็นแนวทางการทำงาน ให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียม ทำงานด้วยหลักประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีการแบ่งฝ่ายงานและหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน มอบหมายภาระงานตรงกับความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์หรือกิจกรรมที่ดีร่วมกับชุมชน โดยให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218 – 219) อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย ในการบริหารสถานศึกษาว่า ความยุติธรรมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้

บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารที่เปิดเผยและยุติธรรมช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

Aslanargun (2015, pp. 24 – 26) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า เป็นความคาดหวังสำคัญของครูต่อผู้บริหารสถานศึกษา โดยครูต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติและอคติส่วนตัว ใช้การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้คำปรึกษาและเคารพความคิดเห็นของครู สร้างบรรยากาศการทำงานที่ยุติธรรมและส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพและส่งผลต่อประสิทธิภาพการศึกษาโดยรวม

Hodgson and McConnell (2019, pp. 45 – 46) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า เป็นหลักการพื้นฐานของ networked learning ที่เน้นการแบ่งปันความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้ระหว่างผู้มีส่วนร่วมทุกคนในเครือข่าย โดยตระหนักถึงมิติทางอำนาจ อายุ เพศ อัตลักษณ์ บรรทัดฐานทางสังคมวัฒนธรรม ภาษา และวาทกรรมที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการและประสบการณ์ในการรับและแบ่งปันความรับผิดชอบ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ต้องใช้เวลาและความอดทนเพื่อพัฒนาความไว้วางใจซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสัมพันธ์ในเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาและปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เพียงสนับสนุนการสร้างความรู้ อัตลักษณ์ และการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ยังเปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์และสะท้อนคิดเชิงวิพากษ์ที่ยอมรับความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง

Davis (2023, pp. 5 – 7) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของความยุติธรรมสามารถช่วยเพิ่มพฤติกรรม

ความร่วมมือและความมุ่งมั่นผูกพันของครู ซึ่งความยุติธรรมในองค์กรจะช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พึงพอใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

Ampler and Guhao Jr (2024, pp. 28 – 32) ได้อธิบายความสำคัญของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของ teamwork skills ที่ประกอบด้วยค่านิยมส่วนบุคคลและจริยธรรม การสื่อสารและจิตวิญญาณของทีม รวมถึงความผูกพันและความไว้วางใจในทีม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการเสริมพลังครู โดยการศึกษาพบว่าเมื่อผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความไว้วางใจ และเสริมพลังครูให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่าความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยเน้นการใช้ภาวะผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจบีบบังคับแต่สร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม การมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ปัจจัยเหล่านี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง เพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร

3. แนวคิด

ชนาพร พิทยาบูรณ์ (2561, หน้า 63 – 68) ได้อธิบายถึงแนวคิดความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาแสดงข้อคิดอย่างชัดเจน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับเมื่อเห็นว่าถูกต้องและมีเหตุผล โดยไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำควรสร้างความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกันในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังระดับบุคคล เพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจมากกว่าที่จะใช้คำสั่งให้ปฏิบัติตาม รวมถึงการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้สะท้อนถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรม เท่าเทียม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

กรศิริ กรองสุดยอด (2562, หน้า 2 – 10) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย โดยที่เน้นการสื่อสารสองทางที่มุ่งพฤติกรรมเชิงบวก การเอื้ออาทร การให้เกียรติ ให้กำลังใจ และให้อภัย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเครือข่ายสังคม (Social Network) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาสนับสนุนการบริหารงาน การประชุมสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการพัฒนาที่มุ่งเน้นคุณธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิภาดา สายสรรพมงคล ชวนคิด มะเสนะ และ พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2566, หน้า 2685) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นำเครือข่ายต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และเครือข่ายต้องมีกระบวนการทำงานเป็นทีมโดยมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

เบญญาภา ปันทะรส (2568, หน้า 218 – 219) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ความยุติธรรมเป็นพื้นฐานที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารที่เปิดเผยและยุติธรรมมีบทบาทสำคัญในการลดความขัดแย้งภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก และนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้เกียรติและเคารพบุคลากรโดยไม่เลือกปฏิบัติยังช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างยั่งยืน

Syakur, Susilo, Wike, and Ahmadi (2020, pp. 1325 – 1327) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายว่า การสื่อสารที่ยั่งยืนและวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กร โดยการสื่อสารในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลการดำเนินงาน ทำหน้าที่ควบคุม สร้างแรงจูงใจ เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึก และให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความพึงพอใจในงาน ลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่เปิดเผยและยุติธรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

Davis (2023, pp. 4 – 5) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความเท่าเทียมในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร และการขยายโอกาสในการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนและความมุ่งมั่น โดยเน้นว่าการดำเนินการตามการตัดสินใจและวิธีที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรมีผลอย่างมากต่อการรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งทั้งความยุติธรรมในองค์กรและความยุติธรรมโดยรวมจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทของความยุติธรรมในการส่งเสริมความไว้วางใจ

Annet (2025, pp. 61 – 62) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า การสร้างเครือข่ายเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงอคติทางเพศสภาพและวัฒนธรรมที่ยังคงมีอยู่ในเครือข่ายวิชาชีพ ผู้นำต้องสร้างโอกาสในการทำงานร่วมกัน พัฒนาวิชาชีพ และปรับปรุงระบบอย่างเป็นธรรม การสร้างเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นจากสมาชิก ซึ่งส่งเสริมการสื่อสาร ความร่วมมือ และความเข้าใจร่วมกันในการสร้างศักยภาพ เมื่อสมาชิกร่วมพัฒนาทรัพยากรร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในท้องถิ่นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา

Schildkamp, Poortman, Ebbeler, and Pieters (2019, pp. 285 – 293) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า ผู้นำสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ข้อมูลอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม โดยเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาไม่ใช่เพื่อการตำหนิหรือสร้างความอับอาย ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและบรรทัดฐานที่ชัดเจนสำหรับการใช้ข้อมูล ให้การสนับสนุนรายบุคคลทั้งด้านอารมณ์และการอำนวยความสะดวก กระตุ้นทางปัญญาผ่านการแบ่งปันความรู้และการกระจายภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการอภิปรายข้อมูลโดยเน้นความร่วมมือและความไว้วางใจ รวมถึงใช้เครือข่าย

เพื่อเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาและสร้างความมุ่งมั่นต่อการใช้ข้อมูล ปัจจัยทั้งหมดนี้ต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างแนวปฏิบัติการใช้ข้อมูลที่ยั่งยืนและส่งเสริมการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับอย่างแท้จริง

Wullschleger, Vörös, Rechsteiner, Rickenbacher, and Maag Merki (2023, pp. 2 – 4) ได้อธิบายแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายว่า การทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับกระบวนการปรับปรุงที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน โดยต้องอาศัยการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันผ่านการหารือและเจรจาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันในการเรียนการสอน การทำงานร่วมกันมีหน้าที่สร้างศักยภาพส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และองค์กร ซึ่งควรนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการสอนและผลการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น การวิจัยพบว่าเครือข่ายความร่วมมือในสามด้านหลัก ได้แก่ การปรับปรุงการสอน การปรับปรุงทีม และการปรับปรุงองค์กร มีความเชื่อมโยงกันแต่ไม่ซ้ำกันโดยสมบูรณ์ ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในทุกเครือข่าย และผู้นำมีบทบาทสำคัญในเครือข่าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันต้องพิจารณาจากมุมมองที่หลากหลายเพื่อให้เข้าใจกระบวนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม

สรุปได้ว่าแนวคิดของความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญคือ การสื่อสารแบบสองทางที่เปิดกว้างและให้เกียรติกัน การกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจที่ปราศจากอคติและการเลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงศักยภาพอย่างเท่าเทียม รวมถึงการใช้เครือข่ายเป็นกลไกในการแบ่งปันทรัพยากรและองค์ความรู้อย่างทั่วถึง โดยมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. นิยามเชิงปฏิบัติการ

ความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร เพื่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายมีองค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้หลักความยุติธรรมครอบคลุมทั้งกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผ่านการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม การกระจายอำนาจตามศักยภาพ การให้เกียรติต่อ

ความคิดเห็นที่หลากหลาย การจัดระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศไว้วางใจ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลโปร่งใส การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการติดตามประเมินผลที่เที่ยงธรรม ด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างแรงบันดาลใจแทนการใช้อำนาจบีบบังคับ

5. ตัวบ่งชี้

5.1 การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน

5.2 การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

5.3 การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ

5.4 การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา

5.5 การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล

5.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจ ปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล

5.7 การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน

5.8 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้

5.9 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน

5.10 การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

5.11 การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

5.12 การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรมที่ 1

ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาอ่านสถานการณ์ วิเคราะห์ และตอบคำถามตามความเข้าใจของตนเอง โดยเชื่อมโยงกับหลักความยุติธรรม ความเท่าเทียม และการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ (25 นาที)

สถานการณ์จำลอง

โรงเรียนของท่านได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อพัฒนาห้องเรียนดิจิทัลจำนวน 3 ห้อง จากทั้งหมด 10 ห้อง ครูบางกลุ่มรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และตั้งคำถามถึงความโปร่งใสในการจัดสรร เกิดความไม่ไว้วางใจและการแบ่งกลุ่มภายในโรงเรียน

1. จากสถานการณ์นี้ ท่านมองเห็นลักษณะของ BANI (Brittle / Anxious / Nonlinear / Incomprehensible) อย่างไร

.....

.....

.....

2. หากท่านเป็นผู้อำนวยการ ท่านจะใช้หลักความยุติธรรม 3 ด้านจัดการสถานการณ์นี้อย่างไร

2.1 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

.....

.....

.....

2.2 ความยุติธรรมด้านการจัดสรร (Distributive Justice)

.....

.....

.....

2.3 ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ท่านจะสื่อสารอย่างไรเพื่อรักษาความไว้วางใจและความเป็นทีม

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 Leadership Design Lab (25 นาที)

ให้ออกแบบแนวปฏิบัติ 5 ขั้นตอน เพื่อสร้างความยุติธรรมและความเท่าเทียมในโรงเรียนของท่าน

ขั้นตอน	แนวปฏิบัติที่ออกแบบ	หลักจริยธรรมที่ใช้
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรุปแนวคิดหลักที่ท่านใช้ในการออกแบบแนวปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 Network Mapping Workshop (20 นาที)

คำชี้แจง: ให้ท่านวิเคราะห์เครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนของท่าน

เครือข่ายภายในโรงเรียนที่สำคัญ

.....
.....
.....
.....

เครือข่ายภายนอก (ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน เขตพื้นที่)

.....
.....
.....
.....

เครือข่ายใดที่ยังไม่ได้ใช้ศักยภาพเต็มที่

.....
.....
.....
.....

ท่านจะสร้างความเท่าเทียมในการมีส่วนร่วมของเครือข่ายอย่างไร

.....
.....
.....
.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 4 After Action Review (AAR) (20 นาที)

ตอบคำถามสะท้อนคิด

สิ่งที่ท่านทำได้ดีเกี่ยวกับความยุติธรรมในการบริหาร

.....

.....

.....

.....

สิ่งที่ควรปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

สิ่งที่ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของตนเอง

.....

.....

.....

.....

พฤติกรรมที่ท่านจะปรับเปลี่ยนใน 2 สัปดาห์ข้างหน้า

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรมที่ 2

คำชี้แจง: การประยุกต์ใช้หลักความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย (25 นาที) สถานการณ์จำลอง (ต่อเนื่องจากกิจกรรมที่ 1)

หลังจากท่านได้วิเคราะห์สถานการณ์การจัดสรรงบประมาณห้องเรียนดิจิทัลในกิจกรรมที่ 1 แล้วขณะนี้ท่านในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้นกล่าวคือ หลังจากมีการประกาศผลการจัดสรรห้องเรียนดิจิทัล 3 ห้อง จากทั้งหมด 10ห้องแล้วเกิดผลกระทบดังต่อไปนี้

1) ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ได้รับห้องเรียนดิจิทัลรวมตัวกันยื่นหนังสือร้องเรียนต่อคณะกรรมการ สถานศึกษาโดยระบุว่ากระบวนการคัดเลือกขาดความโปร่งใส

2) ครูบางคนเริ่มแบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจนระหว่าง “กลุ่มที่ได้” กับ “กลุ่มที่ไม่ได้” ส่งผลให้บรรยากาศ การทำงานเป็นทีมเสียหาย การสื่อสารภายในองค์กรเกิดความตึงเครียด

3) ผู้ปกครองบางส่วนได้รับข้อมูลจากครูที่ไม่พอใจ และเริ่มตั้งคำถามผ่านกลุ่มไลน์ผู้ปกครอง เกี่ยวกับความยุติธรรมในการบริหารของโรงเรียน กระทบต่อเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

4) โรงเรียนเครือข่ายในกลุ่มเครือข่ายเดียวกันเสนอให้มีการจัดสรรทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน แต่ครูบางกลุ่มไม่เห็นด้วยเพราะกังวลว่าจะเสียประโยชน์

ด้านการสื่อสารแบบสองทางและการให้เกียรติ (ตัวบ่งชี้ที่ 1, 3, 8)

1. จากสถานการณ์ที่ครูยื่นหนังสือร้องเรียนและเกิดการแบ่งฝ่ายในโรงเรียน ท่านจะออกแบบกระบวนการสื่อสารแบบสองทางเพื่อเปิดโอกาสให้ครูทุกกลุ่มสาระได้แสดงความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกันอย่างไร (ตัวบ่งชี้ที่ 1)

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.ท่านจะใช้วิธีการใดในการรับฟังและให้เกียรติความคิดเห็นที่แตกต่างของทั้งกลุ่มครูที่ได้รับห้องเรียนดิจิทัล และกลุ่มที่ไม่ได้รับ โดยไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าถูกมองข้ามหรือถูกเลือกปฏิบัติ (ตัวบ่งชี้ที่ 3)

.....

.....

.....

.....

3. ท่านจะจัดระบบการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร ผลการดำเนินงาน และแผนการพัฒนาห้องเรียนดิจิทัลในอนาคตให้ครูทุกคนเข้าถึงได้อย่างโปร่งใสและทั่วถึงอย่างไร (ตัวบ่งชี้ที่ 8)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการจัดสรรทรัพยากร

(ตัวบ่งชี้ที่ 2, 4, 5, 7)

4. ท่านจะกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนดิจิทัลไปยังครูแต่ละกลุ่มสาระตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติ (ตัวบ่งชี้ที่ 2)

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ท่านจะจัดระบบการปรึกษาหารือและสร้างการมีส่วนร่วมของครูทุกกลุ่มสาระในการวางแผนจัดตารางการใช้ห้องเรียนดิจิทัลร่วมกันอย่างไร เพื่อให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ตัวบ่งชี้ที่ 4)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านจะจัดสรรและบริหารทรัพยากรห้องเรียนดิจิทัล 3 ห้อง ให้ครูทั้ง 10 กลุ่มสาระสามารถเข้าถึงได้อย่าง เป็นธรรม โดยมอบหมายภาระงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละกลุ่มอย่างไร (ตัวบ่งชี้ที่ 5)

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านจะส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมข้ามกลุ่มสาระอย่างไร เพื่อให้ครูทุกคนรู้สึกว่ามีบทบาท และมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน แม้จะไม่ได้รับห้องเรียนดิจิทัลโดยตรง (ตัวบ่งชี้ที่ 7)

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้านการสร้างความไว้วางใจ เครือข่ายความร่วมมือ และการพัฒนาบุคลากร (ตัวบ่งชี้ที่ 6, 9, 10, 11, 12)

8. ท่านจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจกลับคืนมาได้อย่างไร หลังจากเกิดความขัดแย้งและ การแบ่งฝ่ายระหว่างครู โดยปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล (ตัวบ่งชี้ที่ 6)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ท่านจะสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายในกลุ่มสหวิทยาเขตในการแบ่งปัน ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างไร บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครอง ผ่านกลุ่มไลน์เพื่อรักษาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (ตัวบ่งชี้ที่ 9)

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านจะเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูทุกคน (ทั้งกลุ่มที่ได้และไม่ได้รับห้องเรียนดิจิทัล) เข้าถึงการพัฒนา ศักยภาพด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกันอย่างไร (ตัวบ่งชี้ที่ 10)

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

11. ท่านจะรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน อย่างเป็นธรรมและเหมาะสมอย่างไร ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่าย มีความต้องการที่แตกต่างกัน (ตัวบ่งชี้ที่ 11)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ท่านจะจัดระบบการติดตามและประเมินผลการใช้ห้องเรียนดิจิทัลอย่างไร ให้อิงตามผลงานเชิงประจักษ์ ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ในรอบต่อไปอย่างยุติธรรม (ตัวบ่งชี้ที่ 12)

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรมที่ 3

คำชี้แจง : การสะท้อนคิดและวางแผนการนำไปปฏิบัติ (40 นาที)

ส่วนที่ 1 การประเมินตนเอง (10 นาที)

ขอให้ท่านประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติด้านความยุติธรรมและความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่าย ตามตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านมากที่สุด

ตัวบ่งชี้	5	4	3	2	1
1. การใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมกัน					
2. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ					
3. การให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากรทุกฝ่ายด้วยความเข้าใจและเปิดใจ					
4. การจัดระบบการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญของสถานศึกษา					
5. การจัดสรรและการบริหารทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยมอบหมายภาระงานอย่างเป็นธรรมตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล					
6. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจปราศจากอคติและการลำเอียงส่วนบุคคล					
7. การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนมีบทบาทและมีคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน					
8. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้อย่างโปร่งใส ทั่วถึง และเข้าถึงได้					
9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน					
10. การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม					
11. การรับฟัง เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม					
12. การจัดระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงตามผลงานเชิงประจักษ์ที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา					

ระดับการปฏิบัติ

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลนคร

ส่วนที่ 2 การสะท้อนคิดจากการเรียนรู้ (15 นาที)

คำชี้แจง ขอให้ท่านเขียนบันทึกสะท้อนคิดจากการศึกษาเนื้อหาและการทำกิจกรรมในตอนที่ 1 และตอนที่ 2

1. จากการศึกษาเนื้อหาและวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง ท่านได้เรียนรู้อะไรใหม่เกี่ยวกับหลักความยุติธรรม และความเท่าเทียมในการสื่อสาร ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายที่แตกต่างจากความเข้าใจเดิมของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากผลการประเมินตนเองในส่วนที่ 1 ท่านพบว่าตัวบ่งชี้ใดที่ท่านมีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด และตัวบ่งชี้ใด ที่ท่านต้องการพัฒนามากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

3. จากสถานการณ์จำลองที่ท่านวิเคราะห์ ท่านสามารถเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริงในสถานศึกษาของท่าน ได้อย่างไร มีความท้าทายในบริบท BANI World อะไรบ้างที่ท่านกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 3 การวางแผนนำไปปฏิบัติจริง (15 นาที)

คำชี้แจง ขอให้ท่านวางแผนการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของท่าน ระหว่างวันที่ 18–31 มีนาคม 2569

1. จากตัวบ่งชี้ทั้ง 12 ข้อ ท่านจะเลือกนำตัวบ่งชี้ใดไปฝึกปฏิบัติเป็นลำดับแรก และมีเหตุผลอย่างไรในการจัด ลำดับความสำคัญ

.....

.....

.....

.....

2. ท่านวางแผนการนำไปปฏิบัติจริงอย่างไร กรุณากรอกรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ลำดับ	สิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ	วิธีการดำเนินการ	ระยะเวลา / ผลที่คาดหวัง
1			
2			
3			
4			
5			

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ท่านคาดว่าจะพบอุปสรรคหรือความท้าทายอะไรบ้างในการนำไปปฏิบัติจริง และท่านมีแนวทาง รับมืออย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านจะใช้ประเด็นใดเป็นหัวข้อในการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) ครั้งที่ 1 ร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาอีก 29 คน ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านต้องการความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการ จัดการศึกษา ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้การฝึกปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

ศิริ กรองสุดยอด. (2562). *รูปแบบพัฒนาการสื่อสารเชิงคุณธรรมของผู้นำทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 15.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ชนาพร พิทยาบูรณ์. (2560). การสื่อสารของผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงสังคม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 12*(2), 62 – 76.

ณัฐณิชา เทศบุตร, เสาวนี สิริสุขศิลป์ และปารย์พิชชา ก้านจักร. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 16*(2), 19 – 21.

เบญญาภา ปันทะรส. (2568). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาอำเภอแม่จัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 25*(1), 218 – 233.

วิภาดา สายสรรพมงคล, ชวนคิด มะเสนะ และ พงษ์ธร สิงห์พันธ์. (2566). รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือใน การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 11*(7), 2684 – 2685.

วุฒิเกียรติ เชาว์ชอบ, นันท์นภัส นิยมทรัพย์ และนภาเดช บุญเชิดชู. (2567). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์, 9*(6), 588 – 596.

สมบูรณ์ เตียนขุนทด, สมใจ เดชบำรุง และสมบัติ เดชบำรุง. (2566). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษาที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 9*(8), 1173 – 1174.

Ampler, F. C., & Guhao Jr, E. S. (2024). Transformational leadership of school heads, teamwork skills, and teacher empowerment: A path model on organizational commitment among public school teachers. *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research (IJMCER), 6*(5), 20 – 41.

Aslanargun, E. (2015). Teachers' expectations and school administration: Keys of better communication in schools. *Eurasian Journal of Educational Research, 60*, 17 – 34. https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.2

Davis, G. (2023). *Building trust in primary school leadership: The role of organisational justice (Master's thesis).* Tampere University of Applied Sciences, Finland.

Hodgson, V., & McConnell, D. (2019). Networked learning and postdigital education. *Postdigital Science and Education, 1*(1), 43–64. https://doi.org/10.1007/s42438-018-0029-0

Iqbal, M. (2022). *Fairness in diverse teams and team performance (Doctoral dissertation).* Aston University.

Kakembo, A. A. (2025). Networking opportunities for educational leaders. *Research Invention Journal of Research in Education, 5*(2), 59 – 64. https://doi.org/10.59298/RIJRE/2025/525964

Marcano, N. (2019). The role of teamwork competencies, justice perceptions and team leadership on team performance in a multicultural society (Doctoral dissertation). The University of the West Indies, Trinidad.

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making. *Journal of Educational Change, 20*(3), 283–325.

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3*(2), 1325 – 1335.

Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). *Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams.* Teaching and Teacher Education, 121, 103909.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

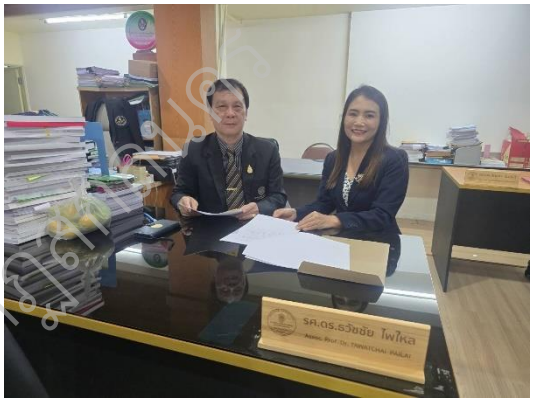
ภาคผนวก ญ

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร














ภาพประกอบ 15 การสัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

















ภาพประกอบ 16 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

















ภาพประกอบ 16 การอบรมเชิงปฏิบัติการ (ต่อ)

















ภาพประกอบ 17 การศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านโพนจาน

















ภาพประกอบ 18 การศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านอูนยางคำ













ภาพประกอบ 19 การนิเทศจากผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางณัฐชลิดา ประกิ่ง
วัน เดือน ปีที่เกิด	7 กุมภาพันธ์ 2523
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	44 หมู่ 5 บ้านโพนสวรรค์ ตำบลโพนสวรรค์ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม 48190
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านขามเตี้ยน้อย ตำบลนาขมิ้น อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม 48190

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเขาวงพิทยาคาร ตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

พ.ศ. 2546 ระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2547 ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน (ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2561 ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พ.ศ. 2569 ระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2547 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี

พ.ศ. 2550 ครู คศ.1 โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

พ.ศ. 2555 ครู คศ.2 โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

พ.ศ. 2558 ครู คศ.3 โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร

พ.ศ. 2566 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านขามเตี้ยน้อย ตำบลนาขมิ้น อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร