

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MORAL LEADERSHIP
FOR PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS

MISS KAMOLTIP THONGKAMHAENG

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
โดย	นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุตสาหโ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.บรรเจอดพร สู่แสนสุข)

กมลทิพย์ ทองคำแหง : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน. (STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MORAL LEADERSHIP FOR PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 311 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเทคนิคเดลฟายจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่ามัธยฐาน ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4,071 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน จำนวน 432 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 432 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กำหนดกลยุทธ์จากการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 3 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย 21 ตัวชี้วัด 2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 17 ตัวชี้วัด และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ประกอบด้วย 25 ตัวชี้วัด

2. จากองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังกล่าว สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ มากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 14.54

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การนำตนเอง 2) กลยุทธ์การนำผู้อื่น และ 3) กลยุทธ์การนำองค์กร และ ได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ภาควิชา...นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา...บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา... 2554

ลายมือชื่อนิติ.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

##5284202927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : MORAL LEADERSHIP / STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MORAL LEADERSHIP

KAMOLTIP THONGKAMHAENG : STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MORAL LEADERSHIP FOR PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS. ADVISOR : ASST.PROF.PONGSIN VISESHSIRI,Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIDEJ SUJIVA,Ph.D., 311 pp.

The objectives of this study aimed to 1) identify the moral leadership factors of private school administrators, 2) study the current and ideal moral leadership of private school administrators, and 3) construct strategies for the development of moral leadership for private school administrators. Delphi technique through interviewing 17 experts was used to identify the moral leadership factors the data was analyzed by content analysis technique, median, median-mode differences and interquartile range. Quantitative data was collected in order to study the current and ideal of moral leadership and populations used in studying the second and the third objectives were 4,071 private schools, study sample were 432 schools. Data was given by 3 groups of school staff with 432 persons from each group as follows: school directors, deputy directors, and subject-head or level head-teachers and was analyzed by frequency, percentage, average, and Priority Needs Index_{modified}. (PNI_{modified}) Strategies were constructed by brainstorming technique of 8 experts and were evaluated by 20 experts and stakeholders for their suitability and possibility. The followings were the research results:

1. There were 3 factors identified as moral leadership factors; 1) moral leadership toward oneself which composed of 21 indicators, 2) moral leadership toward others at work which composed of 17 indicators, and 3) moral leadership toward their own professions which composed of 25 indicators.

2. From 3 identified factors above, the current moral leadership was at the high level while the ideal moral leadership was at the highest level. The most needed factor to be developed was the moral leadership toward their own professions which was at PNI_{modified} 14.52 percent.

3. There were 3 moral leadership development strategies for private school administrators found; 1) Self-Leading Strategy, 2) Others-Leading Strategy, and 3) Organization-Leading Strategy. These three strategies were evaluated for their suitability and possibility and the result was at the highest level and at the high level, respectively.

Department:.....Educational Policy, Management and Leadership..... Student's signature.....

Field of Study:.....Educational Administration..... Advisor's signature.....

Academic Year :.....2011..... Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์และกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาผู้จุดประกายความคิดในการทำ วิทยานิพนธ์เล่มนี้พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเอาใจใส่ยิ่งตลอดระยะเวลาในการทำ วิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุดาโห อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และ ดร.บรรเจตพร คู่แสนสุข กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้ การทำวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้คำแนะนำและให้ ข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน เอกชน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงรองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้ากลุ่ม สาระ/หัวหน้าระดับชั้น ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท ความรู้และให้คำแนะนำด้วยความรักเมตตาตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสาขาวิชาบริหาร การศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หฤทัย อติชาติพงศ์ เป็นอย่างสูง ในฐานะ ผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องทุนการวิจัย การช่วยเหลือและให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณ ดร.นฤมล พระใหญ่ และ นางสาวปทุมพร เปี้ยถนอม ผู้เป็น กัลยาณมิตร เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอและสนับสนุนผู้วิจัยในทุกด้าน

ขอขอบคุณ ครอบครัวทองกำแหง นายธิตกร อติชาติพงศ์ ดร.ยนิชล เสนีวงศ์ ณ อยุธยา และนางสาวกัสสร สมัครคามย์ ที่สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนทำให้การ วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอกราบระลึกถึงคุณพ่อเล่งเจียง ทองกำแหง ที่ล่วงลับไปแล้ว ขอขอบพระคุณ คุณแม่อารีย์ หาญเจริญศักดิ์ และคุณนิรมล วิรัชสกุลทิพย์ ผู้ซึ่งให้การอบรมบ่มสอนจนทำให้ ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ด้วยความภาคภูมิใจ

คุณ ประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	9
ขั้นตอนการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ.....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	95
กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	95
ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	105
กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน.....	109

	หน้า
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนา	
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	110
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
ผลการพิจารณาการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	113
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	132
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มย่อยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	194
ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน.....	218
การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน.....	223
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	233
ผลการศึกษาศึกษายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	233
ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	236
ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	236
การอภิปรายผลการวิจัย.....	238
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	250
รายการอ้างอิง.....	253
ภาคผนวก.....	260
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	311

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง จริยธรรม คุณธรรมและศาสนา..	13
2	คุณธรรมจริยธรรมตามกระแสพระราชดำรัสเนื่องในวโรกาสครองราชย์ครบ 60 ปี	37
3	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89
4	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	94
5	ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	100
6	ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	104
7	เกณฑ์การจำแนกขนาดสถานศึกษาเอกชนตามระดับการศึกษาที่เปิดสอน.....	106
8	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่ได้จากการพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1.....	114
9	การเปรียบเทียบอันดับตามมติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านจริยธรรมต่อตนเอง.....	124
10	การเปรียบเทียบอันดับตามมติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน.....	127
11	การเปรียบเทียบอันดับตามมติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านจริยธรรมต่อวิชาชีพ.....	129
12	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้อำนวยการ.....	133
13	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรองผู้อำนวยการ.....	135
14	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น.....	137
15	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ.....	139
16	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ.....	153

ตารางที่	หน้า	
17	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็น จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น.....	167
18	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	181
19	กลยุทธ์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน...	195
20	จุดแข็ง จุดอ่อนของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนในแต่ละองค์ประกอบ.....	196
21	ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ครั้งที่ 1.....	206
22	ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อกำหนด กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	211
23	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	219
24	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	224

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	กรอบกระบวนการสังคมประกิต.....	27
3	การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์.....	48
4	โมเดลวงจรการฝึกอบรมการพัฒนา.....	58
5	กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	59
6	องค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำ.....	60
7	ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครั้งที่ 1	205
8	ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครั้งที่ 2	213
9	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	223
10	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	237

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ที่มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรมนำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวยุบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพ และเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ซึ่งถือได้ว่าเป็นกฎหมายแม่บทด้านการศึกษาของชาติ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในแง่ของการสร้างความมั่งคั่ง ซึ่งปรากฏถึงการให้ความสำคัญของการศึกษาเอาไว้ในมาตรา 4 วรรคแรกว่า “การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลากร และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” ในการสร้างความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคมตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ คือ การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม นันเอง ซึ่งเห็นได้จากการกล่าวถึงการจัดการศึกษาในลักษณะของกระบวนการเรียนการสอน ในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เอาไว้ อย่างเป็นระบบเริ่มจากความมุ่งหมายและหลักการแนวทางการจัดการศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ สาระสำคัญของหลักสูตร และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประการหนึ่งของข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2542-2561) ที่มีเป้าหมาย คือ การให้คนไทยยุคใหม่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและจิตสำนึก และความภูมิใจในความเป็นไทย

แต่การจัดการศึกษายังไม่สามารถหล่อหลอมเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคมได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่สังคมของเรามีการแข่งขันในแทบทุกด้าน ทั้งด้านการค้า เศรษฐกิจ การเมือง ด้านเทคโนโลยี มีการแข่งขันกันระหว่างประเทศ ในด้านสังคมเยาวชนของเราก็มีการแข่งขันในเรื่องของแฟชั่น โทรศัพท์มือถือ ฯลฯ การจัดการศึกษาจึงยังไม่สามารถตอบสนองต่อแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนไทยและการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดหลักสูตร

การศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนมีลักษณะแยกส่วนจากสังคมและชุมชน อีกทั้งยังมุ่งในด้านการพัฒนาวิชาความรู้ด้วยการให้ความสำคัญกับประกาศนียบัตรหรือใบรับรองผลการศึกษามากกว่าการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม เด็กและเยาวชนบางส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ขาดการเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส ขาดความกตัญญูรู้คุณ ในขณะที่เด็กยังขาดการรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้ นิยมใช้อารมณ์และความรุนแรงมากกว่าเหตุผลและหันไปนิยมและซึมซับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น โดยปราศจากการรู้เท่าทัน ทั้งปัญหาพฤติกรรมทางเพศ ความรุนแรง ยาเสพติดรวมทั้งหันไปให้ความสำคัญกับวัตถุนิยม เงินตรา และค่านิยมต่างชาติ ทำให้ระบบคุณค่าที่ดีของสังคมไทยเสื่อมถอยลงมาก ครูและผู้ใหญ่ในสังคมเป็นแบบอย่างที่ไม่ดี ข่าวสารที่ปรากฏในสื่อมวลชนทุกประเภทเป็นหลักฐานที่ชัดเจนว่า ผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชน ซึ่งได้แก่ครูอาจารย์และผู้ใหญ่ทุกคนในสังคมจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาด้านคุณธรรมและจริยธรรม เช่น ประพฤติผิดลูกเมียผู้อื่น แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและพรรคพวกอย่างขาดมนุษยธรรม ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนมนุษย์ ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ลุ่มหลงในอบายมุข ยาเสพติด ไซยศาสตร์ กามารมณ์ ฯลฯ แบบอย่างที่ไม่ดีเหล่านี้ นับวันจะทวีจำนวนขึ้น พร้อมกับความเสื่อมโทรมที่เพิ่มระดับสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการศึกษาในปัจจุบันยังขาดมิติทางด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่มาก ซึ่งหากสังคมเรานั้นแต่คนเก่งเราก็จะได้คนเก่ง แต่ถ้าหากคนเก่งเหล่านั้นขาดคุณธรรม จริยธรรม เขาก็จะกลายเป็นคนที่เห็นแก่ตัว คิดถึงตัวเองมากกว่าส่วนรวม เพราะโดยปกติแล้วคนเก่งมักจะไม่มีใครให้คนอื่นเก่งกว่า จึงถือว่าหากเราสอนโดยเน้นให้เด็กเป็นคนเก่ง โดยไม่คำนึงถึงเรื่องคุณธรรมก็จะเป็นการสร้างปัญหาให้กับสังคมดังที่เราเห็นกันอยู่เช่นทุกวันนี้ (พุทธี ศิริบรรณพิทักษ์, 2553: 7-8, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550: 1-3)

ปัญหาทางจริยธรรมของบุคคล ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาสังคมจนกลายเป็นปัญหาของชาติบ้านเมืองนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของทุกคนในสังคม เพราะสังคมเป็นลักษณะสังคมประกิต (Socialization) คือทุกองค์กรที่อยู่ในสังคมจะต้องร่วมมือกันกระทำกิจกรรมเพื่อให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข องค์กรหรือสถาบันที่อยู่ในสังคมจะต้องมีหน้าที่ชัดเจนคนในสังคมให้เป็นคนที่มีจริยธรรม ให้บุคคลในสังคมลดความรุนแรง ความเห็นแก่ตัว ลดพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น เสียสะท้อนจากองค์กรต่างๆ ในสังคมที่มีต่อการแก้ไขปัญหาจริยธรรมที่เกิดขึ้นในสังคมไทย อันเนื่องมาจากบุคคลขาดคุณธรรม จริยธรรม ต่างมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่า ภาระหน้าที่ในการสร้างสมดุลทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่บุคคลและสังคม กระทำได้โดยกระบวนการทางการศึกษา

การศึกษาน่าจะเป็นทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียนและบุคคลอื่นในสังคม สอดคล้องกับคำกล่าวของ Thomas Sergiovanni (Sergiovanni, 1992) ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญในโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่าพฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูก เหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่ง ไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธสัญญาดังกล่าว ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น นักการศึกษาทั้งหลายจึงเห็นพ้องต้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีจริยธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแค่อบรมรู้ด้านคุณธรรม หรือสอนคนด้วยคำพูดเท่านั้น แต่สำคัญที่สุดคือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 57)

การจัดการดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตาม ขององค์กร ถ้าองค์กรใด มีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กรนั้นๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าการณกลับเป็นในทางตรงกันข้าม องค์กรนั้นๆ ก็ย่อมจะพบกับความล้มเหลว ผู้บริหารกับผู้นำคือคนคนเดียวกัน ทำหน้าที่เหมือนกัน ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีศิลปะในการใช้คนให้ทำงานและโดยเมื่อทำงานสำเร็จแล้วต้องก่อให้เกิดภาวะคนก็สำเร็จงานก็สำเร็จ (ว.วชิรเมธี, 2552) และผู้บริหารย่อมต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น หรือสร้าง โอกาสให้เกิดขึ้นตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติเป็นหลักสำคัญ ไม่มุ่งแต่หาประโยชน์ส่วนตนโดยมองข้ามซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันดีงามแห่งสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นผู้นำที่พึงประสงค์จะต้องถูกยกย่อง ขอมรับ สรรพคุณ นับถือจากหมู่ชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และมั่นคงตลอดไป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อันมีอิทธิพลในการที่จะจูงใจให้บุคลากรร่วมมือ ร่วมใจกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งในการบริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน จำเป็นจะต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และจะต้องสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเอง เพื่อเสริมอำนาจในการบริหารงาน นอกเหนือไปจากอำนาจที่เป็นทางการอันเกิดจากระบบการบริหารงาน

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเนื่องมาจากความขาดแคลนภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมได้แผ่ขยายไปในทุกส่วนของสังคมมนุษย์ในวิกฤตของโลก โลกาภิวัตน์ และแสดงให้เห็นอย่าง

ชัดเจนและต่อเนื่องจากพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรมในทุกระดับของสังคมโลก ทุกคนได้รับผลกระทบจากวิกฤตของโลกาภิวัตน์ทั้งในระดับครอบครัวหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีอำนาจทั่วโลก กล่าวได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่ยากอย่างยิ่งที่จะค้นพบผู้ที่มีคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จของคุณภาพภายในองค์กร องค์กรต้องการวัฒนธรรมของคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้งานเกิดความสำเร็จอย่างแท้จริง คุณธรรม จริยธรรมที่ดีควรมีกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพที่ยั่งยืนในระยะยาว ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร (วารสารข้าราชการ, 2553 : 50-51)

ผู้นำของโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างจากโรงเรียนของรัฐมุ่งไปทางด้านการแข่งขันและการสร้างกำไรด้วย เห็นได้จากนโยบายเรียนฟรีของภาครัฐบาลและสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ผู้ปกครองบางส่วนจำเป็นต้องใช้บริการของโรงเรียนรัฐบาล ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนต้องปรับกลยุทธ์ในการให้บริการแก่ผู้ปกครอง แต่ทว่าธุรกิจการศึกษาต่างกับธุรกิจประเภทอื่น เพราะธุรกิจประเภทอื่นเมื่อมีคู่แข่งหลายราย การแข่งขันนั้นจะทำให้คุณภาพสินค้าและบริการดีขึ้นส่งผลประโยชน์แก่ผู้บริโภค แต่การแข่งขันในธุรกิจการศึกษาไม่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาที่สูงขึ้นตามการแข่งขัน แต่กลับสร้างจุดขายของโรงเรียนด้วยความหรูหราของอาคาร วัสดุอุปกรณ์ที่ดีเยี่ยมหรือชุดเครื่องแบบที่ดึงดูดใจ แต่ไม่มีใครที่พูดถึงเรื่องคุณภาพ ที่ต้องการปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมนำความรู้ อีกทั้งเด็กจะต้องรู้จักเอาตัวรอดในสถานการณ์ต่างๆ แล้ว ยังต้องสอนให้เขาเก่งทั้งด้านวิชาการและการใช้ชีวิต โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่เด็กยุคนี้มีความถนัดซึ่งน้อยลง ผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับจริยธรรมอันเป็นหลักการส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งต้องตระหนักเสมอว่ากิจกรรมที่จะต้องทำ คือ การรู้ปัญหา รู้สาเหตุการเกิดปัญหา รู้วิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ปัญหาทั้งหลายหมดสิ้นไป หรือเบาบางลงไปได้ ดังนั้น การแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา จึงถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะให้ผู้บริหารสามารถหยิบไปใช้เพื่อแก้ปัญหาให้หมดไป (จำเรณูรัตน์ เจือจันทร์, 2548 : 15,147-153)

เรื่องการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อพัฒนาผู้บริหาร มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน และสามารถนำความรู้และวิธีการที่ได้รับ ไปดำเนินการขยายผลให้กับครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ได้ร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ในเรื่องการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนเป็นเรื่องที่ยังไม่แพร่หลายมากนักและยังไม่มีผู้ใดทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนมาก่อน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมุ่งหวังให้ได้ทราบองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไป ซึ่งการศึกษาในลักษณะนี้จะพัฒนาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้แล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเกณฑ์การประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต่อไปในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

นิยามศัพท์

จริยธรรม หมายถึง การประพฤติ การปฏิบัติดีตามหลักสากล ไม่ได้เป็นหลักความดีตามศาสนาหรือความเชื่อ ความศรัทธาของศาสนาใดศาสนาหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นความดีที่คนทั่วไปสามารถมองเห็นและยอมรับได้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ความมีอิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้อำนาจการบริหารเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องกับความต้องการที่ถูกต้องของผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง หมายถึง การรู้จัก เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ โดยการมีบุคลิกภาพในการเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นผู้ปฏิบัติตนจนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำด้านจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การรู้จักคนอื่น มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้หลักจริยธรรมในการพัฒนาคนเพื่อสร้างคุณภาพของงาน และเป็นผู้ส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ หมายถึง ความรอบรู้ในงาน รู้จักวิธีทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้หลักการบริหารจัดการงานในโรงเรียน เพื่อมุ่งมั่นการพัฒนาการศึกษาให้แก่สังคมและประเทศชาติ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมในการสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2553

โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนในระบบที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับรวมกัน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2553

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดใหญ่ๆ 2 กรอบ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) การพัฒนากลยุทธ์

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กำหนดโดยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ เกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหารจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2548)

2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิชาการที่ได้จากงานวิจัย วรรณกรรม เช่น ตำรา และบทความ ได้แก่ Yukl (2010), Dubrin (2010), Karianne Kalshoven (2010), Willie Pietersen (2010), Deborah C. Poff (2010), Michael Fullan (2003), Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010), Al Gini (1977), Thomas J. Sergiovanni (1992), และ อุทัย โล้วม่นคง (2553)

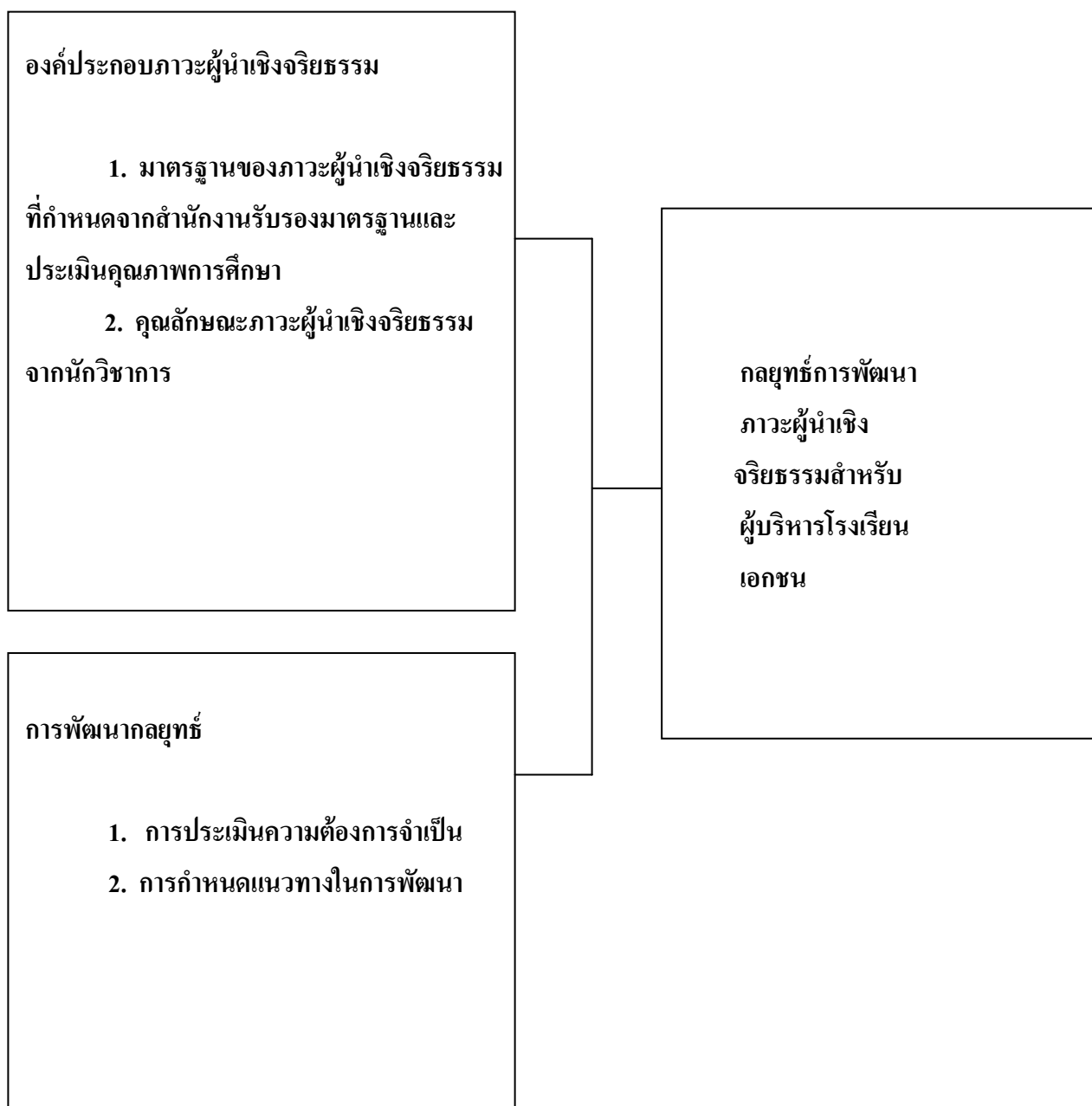
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของ สุวิมล ว่องวานิช (2550)

2) การกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวจากนักวิชาการ ได้แก่ Dessler (2002), Carrel, Kuzmits and Elbert (1992), McCauley (1986), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) นงลักษณ์ ตินสีบผล (2542) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, 2538) ภิญโญ สาธร (2526) และสมพงษ์ เกษมสิน (2521)

แนวคิดทั้งหมดสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในประเทศไทย
2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยที่สำคัญออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) และแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategies) โดยใช้การประเมินความต้องการจำเป็น การออกแบบการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
2. ขั้นตอนการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและได้รับการยอมรับในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากนั้นจึงกำหนดประเด็นคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหา และเพื่อกำหนดองค์ประกอบและน้ำหนักตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบตามความเหมาะสม
3. ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 1,296 คน ถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยสอบถามความคิดเห็นกับผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น

ในโรงเรียนเอกชน และนำข้อมูลมาประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อหาคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

4. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยนำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดร่างกลยุทธ์ที่ 1 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณา อภิปราย เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยการจัดการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Technique) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ที่ 2

5. ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรต้องทำอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำต่อไป
2. ได้องค์ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น องค์ประกอบและคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้สนใจจะนำไปศึกษาต่อ
3. ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับตนเอง
4. ได้กลยุทธ์สำหรับองค์กรที่เป็นผู้อุปถัมภ์โรงเรียนนำไปเป็นเครื่องมือในการใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดของตน
5. ได้องค์ความรู้และกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดอื่นไปประยุกต์ใช้

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การสรุปสาระสำคัญของหนังสือซึ่งประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปสาระสำคัญจากการศึกษานำไปสู่กรอบแนวคิดและยังเป็นข้อมูลประกอบในการทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” โดยมีสาระต่างๆ แต่ละประเด็นดังนี้

ตอนที่ 1 ประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

- 1.1 ความหมาย ความสำคัญของจริยธรรม และศีลธรรม
- 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategies)
- 2.2 กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์
- 2.3 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.4 รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

- 3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1 ประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยขอเสนอความหมาย ความสำคัญของจริยธรรมซึ่งจะนำไปสู่ความมีจริยธรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนควรมี ซึ่งต่อไปในงานวิจัยนี้เรียกผู้บริหารที่มีจริยธรรมว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. ความหมาย ความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม

ความหมายของจริยธรรมนั้น จำเรียวรัตน์ เจือจันทร์ (2548) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเสมือนบทบัญญัติของความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดีประพฤติชอบ จริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประกอบกิจการในวิชาชีพของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ การทำความเข้าใจกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจริยธรรมจะทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพมีความตระหนักถึงคุณประโยชน์และโทษที่เป็นผลสืบเนื่องจากการมีจริยธรรมและการขาดจริยธรรม นักจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมทั้งที่เป็น

พื้นฐานของความคิดและความหมายที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในด้านอื่นๆ ด้วย ดังที่ Aristotle ได้กล่าวถึงความหมายของธรรมชาติและคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ปัจเจกชนทั้งหลายอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548)

จริยธรรมยังหมายถึง ความประพฤติปฏิบัติที่มีธรรมะเป็นตัวกำกับ จริยธรรมก็คือ ธรรมที่เป็นไป ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศิลธรรม กฎศีลธรรม (พระเทวินทร์ เทวินโท, 2544)

นอกจากนี้ วริยา ชินวรรณ (2546) ได้ประมวลความหมายของคำว่า จริยธรรม ตามที่บุคคลต่างๆ ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ประมวลความประพฤติและความนึกคิดในสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม เป็นหลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม เป็นสิ่งพึงประพฤติหรือต้องประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่วนศีลธรรม นั้น คือสิ่งที่กำลังประพฤติอยู่หรือประพฤติดีแล้ว

ดวงเดือน พันธมนาวิน (2538) กล่าวว่า คำว่า จริยธรรม นั้น หมายถึง ระบบการทำความดี ละเว้นความชั่ว ซึ่งเป็นระบบที่หมายถึงสาเหตุที่บุคคลจะกระทำหรือไม่กระทำ และผลของการกระทำและไม่กระทำ ตลอดจนกระบวนการเกิดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย สำหรับความหมายของจริยธรรมในการทำงาน ดวงเดือน พันธมนาวิน (2538) กล่าวว่า คือ ระบบการทำความดีละเว้นความชั่ว ในเรื่องซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงาน เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน และผลงานตลอดจนเกี่ยวข้องกับผู้รับผลประโยชน์หรือโทษจากผลงานนั้น ๆ

จากความหมายของคำว่า จริยธรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความดีงามที่บุคคลพึงกระทำในเรื่องจริยธรรมนี้มีนักวิชาการและผู้ที่อยู่ในวงการศาสนาและผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม ส่วนใหญ่นำมาใช้เชื่อมโยงกับคำว่าศีลธรรมและคุณธรรม ดังเช่นที่คำว่าคุณธรรมและจริยธรรมมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับศาสนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะทุกศาสนามีคำสั่งสอนที่เป็นแนวปฏิบัติทางธรรมที่นำไปสู่การดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ศาสนาจะกำหนดว่าสิ่งใดควรทำและควรละเว้น เพื่อให้ผู้นับถือและศรัทธาในศาสนาปฏิบัติตามศีลและธรรมที่กำหนดไว้ เนื่องจากศาสนามีความเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต ศาสนาจะเป็นเสมือนคำสอนที่สร้างความเข้าใจในสภาพที่เป็นเงื่อนไขทางธรรมชาติที่ไม่อาจแสวงหาคำตอบที่ชัดเจนได้ คุณธรรม จริยธรรมและศาสนาจึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะคำว่า คุณธรรมนั้นมีความหมายที่ใกล้เคียงกับคำว่าศีลธรรมเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ ประภาศรี สีหอำไพ (2543) กล่าวว่า คุณธรรม จะเป็นของหลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกผิด ชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี ดังตารางการแสดงการเปรียบเทียบ (ประภาศรี สีหอำไพ, 2543 หน้า 28) ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง จริยธรรม คุณธรรมและศาสนา

จริยธรรม (Ethic)	คุณธรรม (Moral)	ศาสนา (Religion)
มาจากภาษากรีก ethos แปลว่า หลักความประพฤติหรือลักษณะ นิสัย (character)	มาจากภาษาละตินว่า mores แปลว่าขนบธรรมเนียมประเพณี (custom)	มาจากภาษาละติน ว่า religo แปลว่า คือปรัชญาที่ผูกมัดให้เกิด ความเชื่อสูงสุด (ultimate metaphysical belief)
เป็นความคิดรวบยอดหรือมโน ทัศน์เกี่ยวกับการกำหนดคุณค่า หรือค่านิยม	เป็นเครื่องชี้ความประพฤติ	เป็นหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม
เป็นปรัชญาของคุณธรรม	เป็นผลผลิตทางสังคม	เป็นสื่อว่าคุณธรรมสูงสุด
เป็นส่วนหนึ่งของศาสนา	เป็นวินัย สังคมและความเป็น อิสระซึ่งแสดงออกเป็นค่านิยม อย่างชัดเจน	มีกฎของสังคม มโนทัศน์ อารมณ์ และการฝึกปฏิบัติ มีอำนาจศักดิ์ เป็นข้อผูกมัดทางจริยธรรม

ที่มา : ประภาศรี สีหอำไพ, (2543 : 28)

คุณธรรม จริยธรรมและศาสนา จึงมักจะถูกนำมาใช้อธิบายความหมายของพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน ตลอดเวลา เนื่องจากไม่สามารถแยกส่วนความคิด ความเชื่อและการกระทำของบุคคลออกจากกัน ได้อย่างชัดเจน ผู้ที่มีจริยธรรมก็คือ ผู้ที่มีคุณธรรม และผู้ที่มีคุณธรรมก็คือ ผู้ที่มีจิตสำนึกในด้านจริยธรรมและทั้งสองสิ่งนี้จะถูกควบคุมด้วยความเชื่อศรัทธาในศาสนา การเป็นผู้มีคุณธรรม คือเป็นผู้ปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบที่พึงงาม มีความเข้าใจในเรื่องของการกระทำดี ส่วนคำว่าศีลธรรมนั้น เป็นข้อพึงปฏิบัติอันเป็นผลผลิตทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความถูกต้องในการปฏิบัติตนต่อกัน เป็นการวางมาตรการที่กำหนดขอบเขตของปรัชญาคุณธรรม การปฏิบัติตามหลักศีลธรรมจะขจัดความขัดแย้งและในทางกลับกันจะส่งเสริมความสัมพันธ์ในสังคมอีกด้วย นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลได้แสดงตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ข้อปฏิบัติหรือหลักศีลธรรมในสังคมหนึ่ง มักจะสืบเนื่องมาจากศาสนาที่เป็นที่เคารพสักการะของคนในสังคมนั้นเป็นส่วนใหญ่

คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี (ประภาศรี สีหอำไพ, 2543)

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นสิ่งที่พึงงามมีประโยชน์มากมายและมีโทษน้อย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2538)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546) ให้ความหมาย ศีลธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบ ศีล และธรรม ธรรมในระดับศีล

จากความหมายของทั้งสามคำดังกล่าว พบว่ามีความใกล้เคียงกันเป็นอย่างมากจึงมักเป็นคำที่ใช้คู่กัน แต่อย่างไรก็ตามสรุปได้ว่าการมีคุณธรรม จริยธรรม และ ศีลธรรม ของบุคคลทั้งในการดำรงชีวิตประจำวันและในการทำงานหรือการประกอบวิชาชีพจะส่งผลให้บุคคลมีความสุขในการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่าจริยธรรมในการเขียนงานวิจัย ซึ่งมีความหมายรวมถึง คุณธรรม จริยธรรม และ ศีลธรรม รวมกัน

คุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเรียกว่าเป็นค่านิยมเฉพาะของบุคคลต่อสิ่งนั้นๆ จริยธรรมที่เกิดจากค่านิยมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ประการแรก คือ ค่านิยมพื้นฐาน เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลมีคุณธรรมประจำใจ มีธรรมเนียมประเพณีที่ดี กฎหมาย และกฎระเบียบที่ควบคุมสังคม และ ประการที่ 2 คือ ค่านิยมวิชาชีพ ทำให้บุคคลมีอุดมการณ์ประจำวิชาชีพ มีจรรยาบรรณวิชาชีพหรือมีพระราชบัญญัติวิชาชีพ เป็นต้น (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548) ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำให้เกิดความสุข

2. ระดับสังคม ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ เช่น จริยธรรมจะเป็นอุดมการณ์หรืออุดมมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ความยุติธรรม การดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคม และการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตามอำเภอใจ (วิชา มหาคุณ, 2546)

3. ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็นยุคของการแข่งขันและท้าทายความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขารวมทั้งธุรกิจการค้าในระบบโลกสากล

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) กล่าวถึงมุมมองเกี่ยวกับตัวกำหนดพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม ว่าสิ่งที่เป็นคุณธรรมและจริยธรรมในแต่ละสังคมอาจจะแตกต่างกัน เพราะการเก็บสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนา และการศึกษาของคนในสังคมนั้น เช่นการคุมกำเนิดหรือการกินของที่เก็บได้ให้แก่เจ้าของนั้น ในสังคมส่วนใหญ่

ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีและควรทำ แต่ในบางสังคมและบางวัฒนธรรม อาจจะเป็นสิ่งที่ขัดต่อหลักศาสนาหรือเป็นความโง่ที่จะกระทำเช่นนั้น ดังนั้นการนำเอาคุณธรรมในสังคมหนึ่งไปตัดสินคุณธรรมในอีกสังคมหนึ่งนั้นย่อมเป็นการไม่เหมาะสม จึงมีการแสวงหาหลักเกณฑ์อื่นในการตัดสินคุณภาพทางจิตใจของคน

Wood (Wood, 2001) กล่าวว่า ตัวกำหนดพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของแต่ละบุคคลอาจมีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังที่ได้นำความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมโดยใช้มุมมองจากผลงานของนักปรัชญา เช่น จอห์น สจิวท มิลล์ (John Stuart Mill) จอห์น ล็อก (John Locke) และ โทมัส เจฟเฟอร์สัน (Thomas Jefferson) ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองในด้านการกระทำที่ถูกลำนำไปพิจารณาว่า ถูกหรือผิด โดยยึดหลักการนำความสุขมากที่สุดมาสู่บุคคลส่วนใหญ่
2. มุมมองในด้านเอกัตบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอย่างยั่งยืน
3. มุมมองในด้านความถูกต้องทางคุณธรรมซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐานของมนุษย์โดยส่วนรวม
4. มุมมองด้านความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

ดังนั้นตามมุมมองที่กล่าวมานี้ เกณฑ์การตัดสินจริยธรรม แม้ว่าเกณฑ์การตัดสินความถูกผิดทางจริยธรรมเป็นหลักเกณฑ์ใช้ในการตัดสินการกระทำว่า ทำอะไรเรียกว่าทำดี และทำอะไรเรียกว่าทำชั่ว และทำอะไรเรียกว่าทำถูก และทำอะไรเรียกว่าทำผิด แต่การตัดสินการกระทำเช่นนั้นอาจจะไม่ตายตัวเสมอไปเสียทีเดียว (พระเทพวินทร์ เทวินโท, 2544)

หลักการพิจารณาเกณฑ์การตัดสินคุณธรรมและจริยธรรม คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งที่ เป็นนามธรรม การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินพฤติกรรมจริยธรรมเกิดจากความพยายามที่จะตัดสินความถูกผิด นักปรัชญาในยุคเริ่มแรกได้ให้แนวคิดตามหลักธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิดต่อตนเองและสิ่งแวดล้อมและตามหลักธรรมชาติของการกระทำซึ่งเป็นหลักสากลของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โคห์ลเบิร์ก (Kohlberg) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลว่ามีแนวคิดที่มีความแตกต่างกันซึ่งสามารถประเมินระดับขั้นของจริยธรรมได้ด้วยการประเมินความคิดของบุคคลต่อผลกระทบที่ใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2527) ดังนี้

ระดับที่ 1 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดอยู่ที่ผลกระทบที่เป็นการลงโทษ เช่นต้องทำตามที่คุณบังคับบัญชาสั่ง มิเช่นนั้นจะถูกลงโทษ หรือต้องข้ามถนนตรงทางม้าลายมิฉะนั้นจะโดนตำรวจจับ ซึ่งพฤติกรรมด้านจริยธรรมนี้ใช้สิ่งเร้าภายนอกเป็นตัวกำกับ ดังนั้นถ้าเห็นตำรวจก็จะไม่กล้าข้ามถนนตามอำเภอใจ

ระดับที่ 2 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดอยู่ที่ ผลกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือบางครั้งเพื่อความต้องการของคนอื่น และถือเกณฑ์ของกรรมสนองกรรมโดยตรง เช่น รคนำดินไม้แม่จะได้ชมว่าเป็นเด็กดี อย่างรังแกสุนัขเพราะสุนัขเฝ้าบ้านให้ อย่าตีคนอื่นเพราะเขาจะตีเราตอบ

ระดับที่ 3 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดอยู่ที่การยอมรับของคนอื่นเพื่ออยู่ร่วมกับคนอื่นได้ เช่น เป็นผู้หญิงไม่ควรแสดงความรักต่อผู้ชายในที่สาธารณะหรือในที่เปิดเผยจะเป็นที่ดูหมิ่นของผู้พบเห็น

ระดับที่ 4 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดอยู่ที่ความเป็นระเบียบของสังคม และการทำตามกฎเกณฑ์ของสังคม พฤติกรรมที่ถูกต้อง คือ การทำหน้าที่ของตน และการรักษาระเบียบและกฎเกณฑ์ทางสังคม

ระดับที่ 5 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดอยู่ที่การให้สัญญา โดยเฉพาะสัญญาสังคม พฤติกรรมที่ถูกต้อง คือ พฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ในสังคมได้พิจารณาแล้วเห็นว่าดี มาตรฐานต่างๆ ไม่ตายตัวแน่นอนเหมือนจริยธรรมในระดับที่ 4 แต่เปลี่ยนแปลงได้ จริยธรรมประชาธิปไตยเป็นจริยธรรมที่อยู่ในระดับที่ 5 นี้

ระดับที่ 6 เกณฑ์การตัดสินความถูกผิดเป็นหลักการสากล เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค และ ความเคารพในความเป็นมนุษย์

จริยธรรมในระดับที่ 1 และ 2 เป็นจริยธรรมที่อยู่ในระดับต่ำ ยังเป็นเกณฑ์ที่ผูกพันโดยตรงกับการเสริมแรงและการลงโทษ

จริยธรรมในระดับที่ 3 และ 4 เป็นเกณฑ์ที่มีการสั่งสอนอบรมในสังคม ส่วนระดับที่ 5 และที่ 6 อาจจะไม่พบเลยในบางสังคม เพราะเป็นระดับที่เกินเลยจากกฎเกณฑ์ส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติในสังคม

ในเรื่องจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความเกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ จากที่พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546) ให้ความหมาย จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลผลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงาน แต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

พระราชวรมนี (2541) ได้กล่าวว่า จรรยาบรรณเป็นส่วนย่อยของจริยธรรม จริยธรรม คือ หลักแห่งการประพฤติที่ดีงาม โดยมีคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ดีในจิตใจเป็นสิ่งควบคุมจริยธรรม ดังนั้น จริยธรรมและคุณธรรมต้องควบคู่กันไป จรรยาบรรณ คือ จริยธรรมสำหรับวิชาชีพที่คนในวิชาชีพนั้นๆ ต้องทำ

ในวิชาชีพของผู้บริหารก็มีการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นลายลักษณ์อักษรโดยสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548: 17-26) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในข้อบังคับของคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548 กล่าวคือ ไว้ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้และมาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วย

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

2.2 มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

2.3 มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการ

พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนา ด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

2.4 มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมืออาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมาย ของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญ ที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพ สำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

2.5 มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี คุณภาพ สูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ ผลงานที่มี คุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความรู้ในการบริหาร แนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัด ของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงาน ทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

2.6 มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมืออาชีพ เลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จน บุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชักจูง ทำ ทาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และ ปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็น บุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาใน ความสามารถของตน

2.7 มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมืออาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการ วิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาระดับมือ ปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยัน คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้

ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

2.8 มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหาร ต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหาร จะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับ ของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

2.9 มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กร อื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหาร การศึกษา/ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนา สังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงาน อื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือ หน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ ประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

2.10 มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ความ ประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็น ผู้รอบรู้ทันสมัย ทันโลกรู้ อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ เหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของ ผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

2.11 มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรม ขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้ รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้ เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับ

วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.12 มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

3.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

3.2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3.3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3.3.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

3.3.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

3.3.3 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

3.3.4 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

3.3.5 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

3.6 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

3.7 จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ผู้วิจัยสรุปได้ว่ามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548 ในข้อกำหนดของคุรุสภา (2548) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นต้องประพฤติปฏิบัติดี มีจริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และจริยธรรมต่อวิชาชีพ

ในการมีจริยธรรมนั้นสำหรับข้าราชการพลเรือนนั้น การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการ อีกทั้งใช้ในการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นเพื่อมุ่งส่งเสริม และยกย่อง ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ฝ่ายพลเรือน ที่ประพฤติ ปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างให้ข้าราชการอื่นได้ประพฤติปฏิบัติตามและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการดำรงตน การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกับบุคคลผู้เกี่ยวข้องทั้งในหน้าที่ราชการและสังคม กับการปฏิบัติงานที่เพียบพร้อมด้วยจรรยาบรรณข้าราชการ ปรากฏชัดเจนเป็นที่ยอมรับและมีผลงานโดดเด่น เป็นประโยชน์ยิ่งกับการกิจการราชการที่รับมอบหมาย รวมถึงผลการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ส่งผลกับประชาชนที่เป็นผู้รับบริการเป็นสำคัญกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น โดยมีการประเมินจากองค์ประกอบการครองตน ครองคน ครองงาน ดังนี้ (<http://www.moe.go.th>, 2553)

การครองตน หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตนชอบด้วยคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ เป็นที่ยอมรับของบุคคลในส่วนราชการและสังคม ประกอบด้วยคุณธรรม ควรแก่การยกย่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้

1. การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
 - 1.1 มีความวิริยะ อุตสาหะ ในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.2 มีความตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้รับความสำเร็จด้วยตนเอง
 - 1.3 มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรค
 - 1.4 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และผู้อื่น

2. การประหยัดและเก็บออม
 - 2.1 รู้จักใช้จ่ายตามควรแห่งฐานะ
 - 2.2 รู้จักใช้ทรัพย์สินของทางราชการให้เป็นประโยชน์และประหยัด
 - 2.3 รู้จักมัธยัสถ์และเก็บออม เพื่อสร้างฐานะตนเองและครอบครัว
 - 2.5 รู้จักดูแล บำรุง และรักษาทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม
3. การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
 - 3.1 เป็นผู้รักษาและปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้
 - 3.2 ประพฤติและปฏิบัติตน อันอาจเป็นตัวอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป
 - 3.3 เชื่อฟัง และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา
 - 3.4 เป็นผู้ตรงต่อเวลา
4. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
 - 4.1 ละเว้นต่อการประพฤติชั่วและไม่ลุ่มหลงอบายมุข
 - 4.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
 - 4.3 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
 - 4.4 มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีต่อบุคคลอื่นโดยทั่วไป
5. การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
 - 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนระบอบประชาธิปไตย และปฏิบัติตามนโยบายของทางราชการและรัฐบาล
 - 5.2 เข้าร่วมในศาสนกิจและทำนุบำรุงศาสนา
 - 5.3 ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี เช่น ป้องกันประเทศ เสียภาษี เคารพกฎหมาย เป็นต้น
 - 5.4 มีความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ เช่น ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีตามพระบรมราโชวาท หรือเข้าร่วมพิธีในโอกาสสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เป็นกิจวัตรปกติ เป็นต้น

การครองคน หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ในเพื่อน ในสังคมร่วมงานอย่างเปิดเผยทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับบังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน
 - 1.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

- 1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 1.3 กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ
- 1.4 มีน้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการร่วมงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ
 - 2.1 ให้ความเห็น ปรีกษา และเสนอแนะในงานที่ตนรับผิดชอบ
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ
 - 2.3 ยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
 - 2.4 มีความสามารถในการคิดและเสนอเหตุผล
 - 2.5 สามารถปฏิบัติงานเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ
 - 2.6 เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น
3. ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์
 - 3.1 มีความสำนึกและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้บริการ
 - 3.2 ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
 - 3.3 ให้บริการด้วยความเต็มใจ และเสมอภาคกันทุกระดับ
 - 3.4 มีอัธยาศัยดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน
4. การเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น
 - 4.1 ประพฤติและปฏิบัติตรงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ วิธีการที่กำหนด
 - 4.2 ถือประโยชน์ของทางราชการหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
 - 4.3 ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผล
5. การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ ทั้งในและนอกหน่วยงาน
 - 5.1 การให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น
 - 5.2 เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน
 - 5.3 ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

การครองงาน หมายถึง ประพฤติปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ สม่่าเสมอ เต็มใจมีจิตมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบ จนมีผลงานปรากฏที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ประชาชน มากกว่าผู้อื่นอย่างเด่นชัด มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
 - 1.1 ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
 - 1.2 มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จ
 - 1.3 สนใจและเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบ
 - 1.4 ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.5 ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน
2. มีความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 มีความรู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย และนโยบาย
 - 2.2 มีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
 - 2.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีปฏิภาณ ไหวพริบ ในการปฏิบัติงาน
 - 2.4 รักและชอบที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงงาน
 - 3.1 มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทาง วิธีการใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
 - 3.2 มีความสามารถในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - 3.3 มีความสามารถในการทำงานที่ยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี
4. ความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีผลงานที่เป็นที่น่าพอใจ
 - 4.1 มีความกระตือรือร้น ต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ
 - 4.2 มีความขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ราชการหรืองานที่รับผิดชอบ
 - 4.3 ได้รับการยกย่องในความสำเร็จของงาน
 - 4.4 สามารถปฏิบัติงานในภาวะที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ หรือ อัตรากำลัง เป็นต้น
5. การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน
 - 5.1 การปฏิบัติงานยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

5.2 การดำเนินงานสอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวมและประชาชน

5.3 ใช้วัสดุ อุปกรณ์และสาธารณูปโภคได้อย่างประหยัดและเหมาะสม

5.4 ร่วมมือช่วยเหลือ และประสานงานระหว่างราชการกับประชาชน

พระราชวรมุณี (2541: 15) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้น นักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

1. รู้ตน หมายถึง นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอก หรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและตักเตือนตนเอง การสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน Insight คือมองด้านใน ด้วยการวิปัสสนากรรมฐานเน้นการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรมหรือความดีความชั่วในใจของเรา

2. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อให้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

3. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนวยความสะดวก และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะ คือ รู้เท่า คือ ความรอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรและมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไร ทั้งยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุและคาดว่าผลอะไรจะตามมา และรู้ทัน คือ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

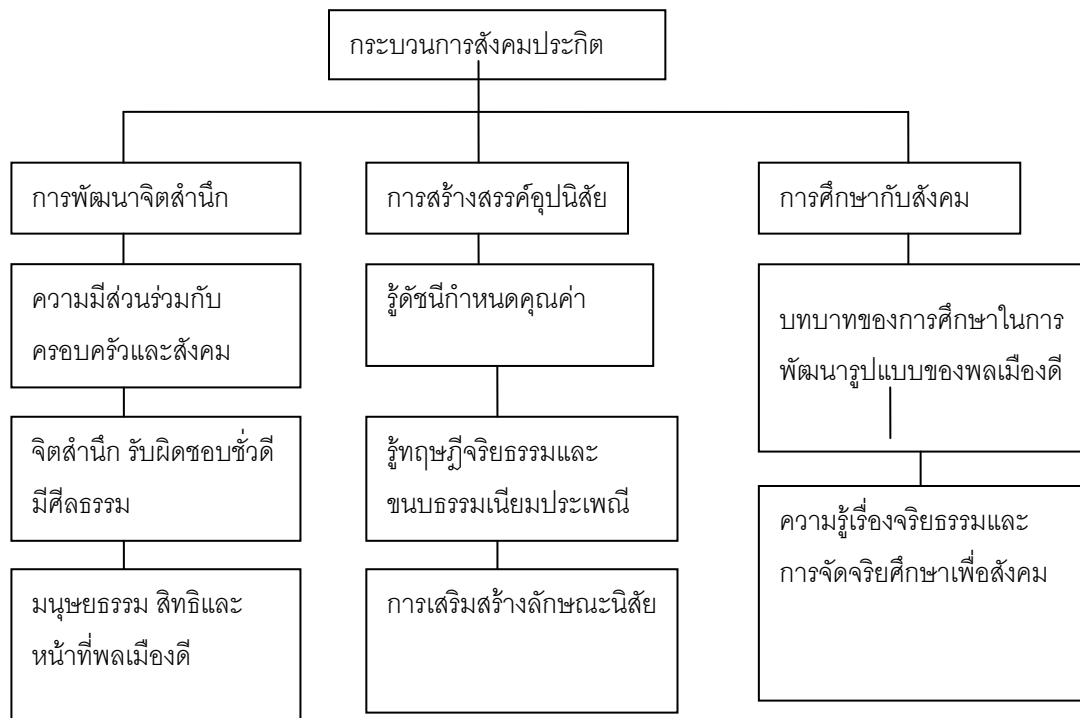
การที่ผู้บริหารจะรู้ตน รู้คน รู้งาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอด้วยวิธีพัฒนาปัญญา 3 ประการ พระราชวรมุณี (2541: 15), พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546: 52)

1. สมุทยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาด้านสุตะอยู่เสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนสั่งการแต่ละครั้ง นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

2. จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรา รับมาจากการฟังหรือการอ่าน การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่านรวมถึงการตรวจสอบ แหล่งข่าว แหล่งข้อมูล หรือหนังสืออ้างอิงเหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา คนที่มีจิน ตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดเป็นถูกต้องตามความ เป็นจริง

3. ภาวนามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ หรือการลงมือกระทำจริงๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ๆ จินตามยปัญญาทำให้ ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม นักบริหารบางคนมีความรู้และ ความคิดดีแต่ไม่มีผลงานเพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดี แต่ไม่สามารถ นำความรู้ออกมาใช้ได้ทันที่ คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ ดังนั้น ภาวนามยปัญญา จึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเกิดขึ้นมาพร้อมๆ กับการพัฒนาการด้านสติปัญญาและการ อบรม กลุ่มเกลาให้รู้จักผิดชอบชั่วดีของสังคม คุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการ เรียนรู้ ทั้งในระบบนอกโรงเรียนและในโรงเรียน การศึกษาคือการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้ชีวิตมี คุณค่าและกำกับให้ตนเองเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ด้วยการปลูกฝังพื้นฐานด้านจริยธรรม ในด้านต่าง ๆ กระบวนการปลูกฝัง ดังที่ ประภาศรี สีหอำไพ (2543) ได้วางกรอบกระบวนการ สังคมประกิต ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบกระบวนการสังคมประภิต

ที่มา : ประภาศรี สีหอำไพ, 2543 : 41

การศึกษาเพื่อการปลูกฝังจริยธรรม การศึกษาเป็นการให้ความรู้ในเรื่องจริยธรรม การให้การศึกษา รวมถึงการอบรมปมนิสัย ให้เรียนรู้สิ่งที่ถูกผิด และการตักเตือนให้เกิดความสำนึกในความถูกต้องและความผิด

1) การปลูกฝังพื้นฐานด้านวิชาการ การเรียนการสอน การศึกษาของไทยมีความเกี่ยวข้องกับศาสนาอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หลักสูตรต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะมีลักษณะแนวทางที่เป็นไปในทางเดียวกันกับพุทธปรัชญา

2) การปลูกฝังพื้นฐานด้านชีวิตและสังคม การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการดำรงชีวิตทางด้านสังคมก็จะนำพระธรรมที่เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักในการคิดและการแก้ปัญหาในเชิงคุณธรรมจริยธรรม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคมและจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

3) การปลูกฝังพื้นฐานด้านจิตวิทยา เป็นพื้นฐานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยการคิด การหยั่งเห็น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีการไตร่ตรองจนเกิดความเข้าใจ จนเกิดเป็นจิตสำนึก

การศึกษาจึงต้องมุ่งอบรมให้บุคคลคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ซึ่งมีความมุ่งหมายปลายทางคือให้คิดดี ทำดีและแก้ปัญหาได้ดี การศึกษาจิตวิทยาทำให้เข้าใจธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นด้วย การสร้างแรงจูงใจตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่ความดีงามได้

เนื่องจากจริยธรรมคุณธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์และจากการอบรมสั่งสอน ซึ่งแนะให้มองเห็นความผิด ชอบ ชั่ว ดี บุคคลมักจะได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากกลุ่มที่เป็นตัวแทนทางสังคมที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการอบรมเลี้ยงดูให้บุคคลในสังคมเป็นผู้ที่ตระหนักรู้และมีพฤติกรรมที่กล่าวได้ว่าเป็นผู้มีจริยธรรมคุณธรรม คือ ครอบครัว โรงเรียน เพื่อน สื่อสารมวลชน และศาสนา บุคคลในกลุ่มสังคมเหล่านี้ต้องพยายามค้นหาวิธีการเพื่อพัฒนาและปลูกฝังจริยธรรมคุณธรรม

การพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมด้วยการปลูกฝังค่านิยม การปลูกฝังค่านิยม เป็นวิธีการปลูกฝังที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการในขั้นพื้นฐาน ซึ่ง ประภาศรี สีหอำไพ (2543 : 242) ได้เสนอแนะวิธีการปลูกฝังจริยธรรมคุณธรรมไว้หลายประการ เช่น

- 1) กำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามคุณธรรมจริยธรรมอย่างสอดคล้องกัน
- 2) เสนอตัวอย่างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลดีผลเสีย
- 3) ประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรม โดยใช้เกณฑ์ผลของพฤติกรรมต่อตนเอง หมู่คณะและสังคม
- 4) แลกเปลี่ยนและวิจารณ์การประเมินในกลุ่ม
- 5) ฝึกปฏิบัติให้บุคคลกระทำด้วยใจสมัครและให้ประเมินผลสำเร็จด้วยตนเอง
- 6) ย้ำให้บุคคลรับเอาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมและคุณธรรม โดยให้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของตน

7) การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและการชักชวนให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เหมาะสมกับจริยธรรมและคุณธรรม

8) พัฒนาค่านิยมจากระดับญาติพี่น้อง ไปสู่หมู่คณะและสังคม เช่น เริ่มต้นจากความกตัญญู ความเสียสละ ความสามัคคีในหมู่พี่น้อง หมู่คณะ และสังคม ไปจนถึงประเทศชาติ

9) จัดกิจกรรมเสริม เช่น กิจกรรมรณรงค์ นิทรรศการ การประชุม สัมมนา การอภิปราย การศึกษารณี การจัดงานประเพณี เป็นต้น

การพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมด้วยการใช้สติปัญญา มนุษย์เกิดมาพร้อมกับสติปัญญาที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแม้ว่าจะมีสติปัญญาที่ไม่เท่ากัน สติปัญญาเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของมนุษย์สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนความสามารถได้ สติปัญญา คือ ความฉลาด ผู้ที่มีสติปัญญาดี คือ ผู้ที่สามารถคิดแก้ไขปัญหาได้ดีเนื่องจากเข้าใจปัญหาได้ดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมของนักบริหารนั้น เนื่องจากเป็นผู้ที่มีสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์ที่เหนือผู้อื่น วิธีการพัฒนาด้วยการใช้สติปัญญาจึงน่าจะกระทำได้อย่างเป็นผลดี วิธีการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมด้วยการใช้สติปัญญา ประภาศรี สีหอำไพ (2543 : 243) เสนอแนะ เช่น

- 1) กลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจสมาชิกในแง่มุมที่เป็นเชิงบวกและการปรับพฤติกรรมความคิดของกลุ่ม
- 2) การสืบสวนสอบสวน เป็นการใช้วิธีซักถามเพื่อให้ได้คำตอบของผลของการกระทำที่นำไปสู่ความสุขหรือความทุกข์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสังคม
- 3) การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการแก้ปัญหาในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมร่วมกัน
- 4) การเล่นเกม เพื่อนำการเล่นเก้มาสู่หลักการของความคิดที่จะทำให้คู่ต่อสู้แพ้ซึ่งอาจเกิดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์สะท้อนกลับมายังตนเอง
- 5) การใช้สื่อโสตทัศนอุปกรณ์ ให้ดูตัวอย่างภาพการแสดงพฤติกรรมเพื่อนำมาวิเคราะห์
- 6) การจัดค่ายจริยธรรม เพื่อให้บุคคลที่มีประสบการณ์ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสถานการณ์ที่จำเป็น

การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมปัญญาเป็นแนวทางที่ทำให้ได้มีโอกาสคิดในสถานการณ์ที่ตนเองเป็นบุคคลภายนอกหรือผู้สังเกตการณ์ เนื่องจากบุคคลมักจะมองไม่เห็นแนวทางเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาทางจริยธรรมจึงอาจมีสภาพคล้ายเส้นผมบังภูเขาได้

2. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership)

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ยังไม่เป็นที่ชัดเจนนัก หนึ่งใน การแปลความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ เป็นเครื่องหมายของบุคคลที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ผู้ที่ผู้อื่นให้นิยามในฐานะของผู้ที่มีมาตรฐานทางจริยธรรม หรืออาจหมายถึงอำนาจทางศีลธรรมซึ่งเป็นเรื่องของการมีผู้ตามซึ่งตระหนักได้ในสิ่งนั้น และจำเป็นจะต้องใช้อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ใดๆ เพื่อให้งานได้รับความสำเร็จ (Rozycki, 1993, online ; อ้างถึงใน วารสารข้าราชการ. 2553 : 47)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นเกี่ยวกับการแยกแยะสิ่งที่ถูกออกจากสิ่งที่ผิดและการทำในสิ่งที่ถูกต้อง การค้นหาความเที่ยงธรรม ความซื่อสัตย์ ความดีและการปฏิบัติที่ถูกต้อง เนื่องจาก

เป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะอุทิศชีวิตให้กับผู้อื่นและส่งเสริมชีวิตผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้รับเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง (Daft, 2008 : 170 ; อ้างถึงใน วารสารข้าราชการ. 2553 : 47)

Yulk (2010) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งเพื่อให้เขาผู้นั้นเห็นด้วย คล้อยตามและปฏิบัติตามในสิ่งที่ตน การที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลในการชักนำให้ผู้อื่นทำตามที่ตนประสงค์ตามความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีความหมายครอบคลุมถึงจะต้องใช้อิทธิพลดังกล่าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้นำที่มีอำนาจแต่ใช้อำนาจไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรขององค์กรไปในทางที่สร้างประโยชน์เฉพาะแก่ตน ถือว่าเป็นการใช้ภาวะผู้นำไปในทางที่ผิด การใช้อิทธิพลของภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดนั้น อาจนำไปสู่ความเสียหายต่อองค์กรได้ และการใช้ภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดอาจเกิดขึ้นและนำองค์กรไปสู่หายนะได้

จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยใช้อิทธิพลในการนำนั้นไปในทางที่ถูกต้อง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานทางด้านจริยธรรมซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละสังคมและวัฒนธรรม

2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2.2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารทั่วไป

Yulk (2010) การใช้อิทธิพลของภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดนั้น อาจนำไปสู่ความเสียหายต่อองค์กรได้ และการใช้ภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดอาจเกิดขึ้นและนำองค์กรไปสู่หายนะได้ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจและนำไปสู่การศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง และมีการขยายความต่อไปว่าภาวะผู้นำที่ถูกต้องนั้นจะต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบด้วย ซึ่ง Yulk (2010) ได้รวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการต่างๆที่กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น Bass and Steidlmeier กล่าวว่า การให้คำจำกัดความภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นค่อนข้างจะยาก จริยธรรมจะต้องเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์กรในเวลานั้นๆ และด้วยความหลากหลายขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้เอง ทำให้นำไปสู่ความยุ่งยากในการวัดผลในด้านนี้ด้วยความเข้าใจในและทัศนคติต่อจริยธรรมของภาวะผู้นำนั้นก็แตกต่างกันไปในแต่ละสังคมและวัฒนธรรมด้วย ในสังคมหนึ่งอาจจะพบว่าการมีจริยธรรมหมายความว่า การไม่ละเมิดกฎหมายพื้นฐาน การเคารพสิทธิผู้อื่น การไม่สร้างความเสี่ยงต่อชีวิตของผู้อื่น ในสังคมตะวันตก การขาด

จริยธรรม หมายถึง การโกหก การนำทรัพย์สินของผู้อื่นมาใช้ส่วนตัว การปิดความผิดให้ผู้อื่น การยุแหย่ด้วยเจตนาร้ายให้เกิดความแตกแยก การขายความลับ การรับสินบนในหน้าที่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทัศนคติความหมายของคำว่าจริยธรรมแม้ว่าจะมีแนวคิดที่อาจจะต่างกันไปในแต่ละสังคมวัฒนธรรม แต่ความหมายสามัญที่ทุกสังคมยอมรับก็เป็นสิ่งที่สามารถจะชี้ให้เห็นได้เช่นกัน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อาจจะอธิบายในเชิงแคบและง่ายที่สุดว่าเป็นเรื่องของเส้นแบ่งระหว่างความถูกต้องและความผิด หากจะอธิบายขยายความให้กว้างขึ้นอีกเล็กน้อยก็อาจจะหมายความว่าถึงสิ่งที่กลุ่มชนนั้นๆ เห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและยอมรับเป็นบรรทัดฐานในกลุ่มหรือสถาบันของตน อาทิ ถ้ากลุ่มชนนั้นๆ เห็นว่าศักยภาพการทำงานเป็นบรรทัดฐานที่สังคมของตนยอมรับแล้ว ผู้นำในกลุ่มของตนให้การสนับสนุนผู้ที่มีศักยภาพ ก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นๆ เป็นผู้นำที่มีจริยธรรม สำหรับ Edwin H.Locke ได้เห็นว่าจริงๆ แล้วจริยธรรมควรจะอยู่ที่ศูนย์กลางหรืออยู่ที่ผู้นำขององค์กรนั่นเอง เหตุผลเนื่องจากว่าผู้นำย่อมมีเหตุผลและมีตรรกะที่จะแบ่งปันผลประโยชน์สำหรับสมาชิกในกลุ่มได้อย่างยุติธรรมและเมื่อทุกคนได้รับประโยชน์อย่างยุติธรรม ก็นับได้ว่าผู้นำนั้นเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม

การอธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น นอกจากจะมองภาพได้จากลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกันแล้วนั้น ยังอาจจะมองภาพจากผู้นำในภาวะกาลที่ต่างกันได้ด้วย Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้นำทางการเมืองควรมีลักษณะที่ทำให้ความสำคัญกับเสรีภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม สันติภาพและมนุษยธรรม Heifetz ได้ข้อสรุปจากการศึกษาว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การไม่ทอดทิ้งผู้ได้บังคับบัญชาและการร่วมเผชิญปัญหาเกี่ยวกับพวกเขา การที่ใช้ภาวะผู้นำและอำนาจตามหน้าที่ในการแก้ปัญหา ตัดสินใจบริหารทรัพยากร เพื่อองค์กรนั้น ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น Barry and Stephens กล่าวว่า ต้องประกอบด้วยความเชื่อถือได้โดยภาพรวม ซึ่งความหมายของความเชื่อถือได้โดยภาพรวมนั้น ก็จะต้องถูกขยายความออกไปอีก ความเชื่อถือได้อาจหมายถึง การเอาเรื่องความถูกต้องทั้งหมดมารวมกัน นอกจากนี้คำว่าจริยธรรมอาจจะหมายถึงบางสิ่งๆ ที่มากขึ้นไปกว่าการปฏิบัติตนให้ถูกต้องเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการทำตนให้เป็นที่รักใคร่ นานับถือต่อคนรอบข้างเพื่อให้เกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการด้วย

ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องใช้อำนาจในหน้าที่ของตนในการสร้างคุณให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กรไม่ใช่อำนาจไปในทางที่เกิดประโยชน์แก่ตนเพียงผู้เดียว จะต้องพยายามประสานผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรมไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ใดผู้หนึ่ง ต้องรับรู้ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาและสร้างวิสัยทัศน์ในด้านที่เอื้อประโยชน์ต่อความต้องการและแนวความคิดของพวกเขา ต้องมีความจริงใจต่อหลักการที่ดีขององค์กร ยอมเอาตนเองเข้าเสี่ยงในบางสถานการณ์เมื่อ

ต้องตัดสินใจในคราวจำเป็นไม่เอาแต่หลักเลี่ยงปัญหา ต้องโปรงใสในเรื่องข้อมูลมิใช่เบี่ยงเบนข้อมูลหรือปิดบังต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต้องเข้าสนับสนุนการประเมินผลเพื่อพัฒนาการที่ดีขึ้น รวมถึงเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความสามารถที่จะรับรู้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือสถานการณ์ขัดแย้งรวมทั้งหาทางแก้ไข ทั้งนี้จะต้องรวมถึงการที่อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงโครงการที่มีความเสี่ยงผลตอบแทนที่จะได้ หรือผลที่จะเสียหายโครงการล้มเหลว ผู้คนส่วนใหญ่มักจะยอมรับได้ถึงความเสี่ยงหรือความผิดพลาดแต่มักจะยอมรับไม่ได้หากข้อมูลที่เราได้รับรู้เป็นเรื่องที่ถูกเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง ดังนั้นผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องอธิบายให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องสนใจเอาใจใส่กับผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียทุกคน การสนใจเฉพาะผลกำไรหรือผลประโยชน์ส่วนตนโดยไม่สนใจต่อความนึกคิดหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่ขาดจริยธรรม

นอกจากผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีบุคลิกลักษณะที่มีจริยธรรมแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ทำให้การสนับสนุนให้เกิดจริยธรรมในองค์กรแก่บุคคลอื่นๆ ในองค์กรด้วย

Willie Pietersen (2010 : 196-199) กล่าวถึง องค์ประกอบหลัก 3 ข้อของการเป็นผู้นำความเป็นผู้นำแบบบูรณาการเป็นผลมาจากการสังเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงความเป็นผู้นำแบบบูรณาการ หากข้อหนึ่งข้อใดในทั้ง 3 องค์ประกอบก็จะขาดประสิทธิภาพ ทำให้กลายเป็นแค่การเป็นผู้นำแบบธรรมดา

1) ภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง : การเป็นผู้นำตนเอง

จุดเริ่มต้นที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำตนเอง ถ้าเราไม่ได้ให้ความสนใจกับการเป็นผู้นำตนเอง เราก็ไม่สามารถจะคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในการนำผู้อื่น ภาวะความเป็นผู้นำในตนเอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดมั่นในสิ่งที่คุณเป็น และยึดมั่นในจุดยืนของตนเอง เป็นการรู้คุณค่าของตนเองอย่างชัดเจน และนำสิ่งเหล่านี้มาเป็นแนวทางในชีวิตและการตัดสินใจของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

การเป็นผู้นำตนเองที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

- การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง
- ศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน
- ความพร้อมที่จะมั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่เชื่อ
- ความสามารถในการควบคุมตนเองกับการมองโลกในแง่ดี

- มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ

องค์ประกอบเหล่านี้สร้างความมีอำนาจและคุณลักษณะทางศีลธรรม ซึ่งจริงๆ แล้ว สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของความสามารถของแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นเหมือนใบอนุญาตในการชักจูงและนำผู้อื่น

2) ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ : การเป็นผู้นำองค์กร

ตามที่ได้กล่าวไว้ องค์กรต่างๆ สร้างอนาคตโดยผ่านกลยุทธ์ต่างๆ ที่พวกเขาตั้งเป้าไว้ บทบาทที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การให้ทิศทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนแก่องค์กร, บุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้

- ทำให้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- ใช้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสถานะขององค์กร วิธีที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ
- นำวิธีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างความมั่นใจต่อองค์กร ในเรื่องความมั่นคงทางการเงิน
- สร้างความสามารถขององค์กร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและให้ทันสมัยอยู่เสมอ

แต่ละองค์ประกอบที่อธิบายไว้ สามารถนำมาผสมผสานรวมกันได้โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ แต่ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายของกลยุทธ์นั้นไม่ใช่เอกสาร ในขณะที่การบันทึกสิ่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สำคัญ แต่ตัวของเอกสารเองไม่ได้แสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำ แต่มันเป็นสิ่งที่จะวางแบบอย่างของการเป็นผู้นำ

3) ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล : การนำผู้อื่น

ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการเอาชนะใจและความคิดของผู้อื่นการระดมความพยายามในการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร มักต้องการทักษะขั้นสูงในด้านแรงจูงใจ, การสร้างทีมงาน และการโน้มน้าวใจเสมอ ในปัจจุบันทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทักษะขั้นสูงเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีโครงสร้างแบบ MATRIX กล่าวคือ การรายงานผลงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อองค์กรเป็นไปอย่างวอกวน ไม่มีระเบียบ ไม่มีสายการดำเนินงานอย่างชัดเจน คำสั่งที่เข้มงวดและระบบงานแบบควบคุมนั้น ในปัจจุบันได้กลายเป็นอดีตไปแล้ว การพยายามที่จะพึ่งพาอำนาจคนเพียงผู้เดียว คือความล้มเหลวของการเป็นผู้นำ กุญแจสู่ความสำเร็จของ

การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการ โดยอาจเป็นการมีอำนาจต่อ เพื่อน, เพื่อนร่วมงาน, หรือแม้กระทั่งต่อหัวหน้างาน ความเป็นผู้นำระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย

- การส่งสารกลยุทธ์แบบเรียบง่าย เข้าใจง่าย
- การส่งเสริม และทำงานร่วมกันเป็นทีม
- แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่น รวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น
- ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การประสบความสำเร็จของการเป็นผู้นำ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ปัจจัยหลักทั้ง 3 ข้อ ถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน แต่ละปัจจัยเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ปัจจัยเพียงข้อเดียวไม่สามารถทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ได้

Dubrin (2010) ได้กล่าวว่า พฤติกรรม 5 ประการ ของผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ 1) ต้องมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ จริงใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 2) ต้องสนใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน 3) ต้องเสริมสร้างความร่วมมือในกลุ่ม 4) ต้องให้ความเคารพปัจเจกบุคคล และ 5) ต้องปิดทองหลังพระ

นางลัทธน์ วิรัชชัย พิสมัย อรทัย และ สจิมมาจ ณ วิเชียร (2551 : 9-13) ได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนาไว้ว่า ศาสนา หมายถึง ความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ สิ่งเหนือธรรมชาติ หลักการ สถาบัน หรือประเพณีที่เป็นที่เคารพ โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ศาสนาเป็นสิ่งที่ควบคุม และประสานความสัมพันธ์ของมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ศาสนาคือหลักการและวิถีทางที่มนุษย์เลือกใช้ในการดำรงชีวิต มีความเชื่อว่าศาสนานั้นเกิดมาจากความกลัวธรรมชาติ กล่าวคือ สิ่งใดที่มนุษย์กลัว เชื่อ เลื่อมใส และให้ความเคารพนับถือ ได้ชื่อว่าเป็นศาสนาของบุคคลนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ศาสนาพุทธ เกิดจากเจ้าชายสิทธัตถะเห็นความทุกข์ จึงหาแนวทางให้หลุดพ้นจากความทุกข์ด้วยวิธีการต่างๆ นานาจนประสบความสำเร็จด้วยวิธีที่เรียกว่าทางสายกลาง เป็นการฝึกจิตด้วยสมาธิจนถึงซึ่งความรู้แจ้ง และความดับความทุกข์ ทรงตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าดับสิ้นซึ่งกิเลส ทรงสอนให้มนุษย์ ให้ทำบุญ รักษาศีล และภาวนา เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพ้นทุกข์ของมหาชน อย่างไรก็ตาม การศึกษาในปัจจุบัน คำอธิบายของการเกิดขึ้นและพัฒนาการของศาสนา สามารถแบ่งได้เป็นสามกลุ่ม กลุ่มแรกมองว่าศาสนาเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น กลุ่มที่สอง มองว่าศาสนาค่อย ๆ พัฒนาการไปสู่สภาวะแห่ง

ความจริงมากขึ้นเรื่อย ๆ และกลุ่มที่สาม มองว่าศาสนาบางศาสนานั้นคือความจริงแท้ (กรมการศาสนา 2550)

สำหรับประเทศไทย ประชาชนมีเสรีภาพในการนับถือศาสนา โดยพระมหากษัตริย์ทรงเป็นอัครศาสนูปถัมภ์ทุกศาสนา ศาสนาสำคัญและมีคนนับถือมากที่สุดในประเทศไทย ได้แก่ ศาสนาพุทธ โดยหลักคุณธรรมจริยธรรมที่เป็นหัวใจของศาสนา ดังนี้

ศาสนาพุทธ หรือ พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาที่เกิดขึ้นในประเทศอินเดียก่อนพุทธศักราช 45 ปี นับว่าเป็นศาสนาที่สำคัญที่สุดในโลกศาสนาหนึ่ง มีผู้นับถือหลายร้อยล้านคน โดยเฉพาะในประเทศต่าง ๆ ทางเอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผู้ให้กำเนิดพระพุทธศาสนา คือ พระพุทธเจ้า หรือพระนามเดิมว่าสิทธัตถะ เมื่อตรัสรู้แล้วพระองค์เสด็จสั่งสอนประชาชนในแคว้นต่างๆ ในประเทศอินเดีย เพื่อหาทางที่จะนำประชาชนไปสู่ความพ้นทุกข์เป็นเวลารวมถึง 45 ปี จนกระทั่งมีพระชนมายุได้ 80 พรรษา จึงปรินิพพาน หลังจากที่พระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้ว สาวกของพระองค์ก็ยังช่วยกันเผยแผ่พระพุทธศาสนาสืบต่อมา พระพุทธศาสนาเจริญรุ่งเรืองขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งถึงสมัยสุโขทัยเป็นราชธานี พ่อขุนรามคำแหงมหาราชจึงได้รับเอาพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเป็นศาสนาประจำชาติเรื่อยมาตราบถึงทุกวันนี้ แม้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยก็ตราไว้ว่าพระมหากษัตริย์จะต้องทรงเป็นพุทธมามกะ และทรงเป็นองค์เอกอัครศาสนูปถัมภ์ คือ แม้พระองค์จะทรงนับถือพระพุทธศาสนา แต่พระองค์ก็พระราชทานความอุปถัมภ์แก่ศาสนาอื่นๆ ในเมืองไทยด้วยเช่นกัน พระพุทธศาสนากับชนชาติไทยคลุกเคล้ากันมาเป็นเวลายาวนาน ศิลปะและวัฒนธรรมตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีของชนชาติไทยก็ได้รับการหล่อหลอมจากพระพุทธศาสนาทั้งสิ้น

ธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามีมากมายที่ได้ทรงแสดงไว้ ถ้านับเป็นธรรมชั้นสูงแล้วมีจำนวนถึง 84,000 พระธรรมชั้นสูง ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมแก่อุปนิสัยใจคอ จริต ฐานะหรือระดับสติปัญญาของผู้ฟัง แต่หลักการใหญ่ของหัวข้อธรรมเหล่านั้นทั้งหมดสรุปเป็นหลักทั่วไปได้ 3 ประการ คือ

1) ละเว้นความชั่ว (สพฺพปาปสฺส อกรณํ) (Never do any evil) การใด ๆ ก็ตามที่ทำไปทางกาย พุศทางวาจา หรือคิดทางใจแล้วจะยังผลให้ 1) ตนเองเดือดร้อน 2) คนอื่นเดือดร้อน 3) ทั้งตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน และ 4) ไม่เป็นประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น สิ่งนั้นจัดว่าเป็นความชั่ว จะต้องงด ละ ณะ เว้น หลีกเลียง ห่างไกลให้ได้

2) บำเพ็ญความดีให้เกิดขึ้น (กุสลสุสูปสมปทํ) (Always do good) การใด ๆ ก็ตามที่นำทางกาย พุศทางวาจา หรือคิดทางใจแล้วจะยังผลให้ ตนเองไม่เดือดร้อน ผู้อื่นไม่

เดือดร้อน ตนเองและผู้อื่นไม่เดือดร้อน และเป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น สิ่งนั้นจัดว่าเป็นความดี ไครประพฤติปฏิบัติเข้าเรียกว่าประพฤติดี ทุกคนควรประพฤติแต่ความดี

3) การชำระจิตใจให้สะอาด (สจิตตปริโยทปน) (Purify your minds) การใด ๆ ก็ตามที่ทำให้สิ่งที่ทำ คำที่พูด อารมณ์ที่คิด แล้วทำให้จิตใจสะอาดประณีตสูงขึ้นด้วยคุณธรรม เช่น ทาน สันโดษ เมตตากรุณา ปัญญา ซึ่งเป็นเครื่องขจัดความโลภ ความโกรธ และความหลง อันเป็นเครื่องเศร้าหมองใจให้บรรเทาเบาบางใจจากจิตใจ

นางลักษณ์ วิรัชชัย พิสมัย อรทัย และ ศจิมาน ฅ วิเชียร (2551 : 15-17) ได้ศึกษาคุณธรรมตามกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2549 พระบรมวงศานุวงศ์และพสกนิกรชาวไทยได้เข้าเฝ้าฯ ถวายพระพรชัยมงคล เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ณ พระที่นั่งอนันตสมาคม โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงมีพระราชดำรัสตอบแก่มหาสมาคม ดังนี้

“ข้าพเจ้ามีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้มาอยู่ท่ามกลางมหาสมาคม พร้อมพรั่งด้วยบุคคลจากทุกสถาบันในชาติ ตลอดจนประชาชนชาวไทย ขอขอบใจคำอำนวยพรและการเฉลิมฉลองยิ่งใหญ่ที่ทุกคนตั้งใจจัดให้ข้าพเจ้าเป็นพิเศษ ทั้งรัฐบาลได้จัดงานครั้งนี้ได้เรียบร้อยและงดงาม น้ำใจไมตรีของประชาชนชาวไทยที่ร่วมกันแสดงออกทั่วประเทศ รวมทั้งที่พร้อมเพรียงกันมาในวันนี้ นำไปปลอบปล้ำใจมาก เพราะแต่ละคนได้แสดงออกและตั้งใจมาด้วยความหวังดีจากใจจริง จึงขอขอบใจทุก ๆ คน จิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความปรารถนาดี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคนทุกฝ่าย ทำให้ข้าพเจ้าเห็นแล้วมีกำลังใจมากขึ้น นึกถึงคุณธรรมซึ่งเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันไปได้ตลอดรอดฝั่ง

ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พูด ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน

ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ในงานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่น และกับประเทศชาติ

ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎ กติกา และในระเบียบแบบแผน โดยเท่าเทียมกันเสมอ

ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดี ความเห็นของคนให้ถูกต้องเที่ยงตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุในผล หากความคิด จิตใจ และการประพฤติปฏิบัติที่ล่งรอยเดียวกันในทางที่ดี ที่เจริญนี้ยังมีพร้อมมูลในกาย ในใจของคนไทยก็มั่นใจได้ว่า ประเทศชาติไทยจะดำรงมั่นคงอยู่ตลอดไปได้จึงขอให้ท่านทั้งหลายในมหาสมาคมนี้ ทั้งประชาชนชาวไทยทุกหมู่เหล่าได้รักษาจิตใจคุณธรรมนี้ไว้ให้เหนียวแน่นและถ่ายทอดความคิด จิตใจนี้กันต่อไป อย่าให้ขาดสาย เพื่อให้ประเทศชาติของเราดำรงยืนยงอยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข ทั้งในปัจจุบันและภายภาคหน้า

ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากล จงคุ้มครองรักษา
ประเทศไทย ให้ปลอดภัยจากภัยอันตรายทุกสิ่ง และอำนวยความสุข ความ
เจริญสวัสดิ์ให้เกิดมีแก่ประชาชนชาวไทยทั่วกัน”

เมื่อพินิจพิเคราะห์กระแสพระราชดำรัสดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากระแสพระราชดำรัส
ที่ทรงเน้นย้ำทั้ง 4 ประการนั้น ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรมย่อยๆ ที่สอดแทรกไว้รวม 9 ประการ
ซึ่งเป็นแนวทางที่ประเสริฐยิ่งในการดำเนินชีวิตสำหรับประชาชนชาวไทยในยุคปัจจุบันดัง
รายละเอียดดังตาราง 2

ตารางที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมตามกระแสพระราชดำรัสเนื่องในวโรกาสครองราชย์ครบ 60 ปี

ความในกระแสพระราชดำรัส	คุณธรรมจริยธรรม
ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พุด ทำ ด้วย ความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน	กัลยาณมิตร
ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประ โยชน์กัน ในงานที่ทำสำเร็จผลทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่น และกับ ประเทศชาติ	ความสามัคคี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ
ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติ ตนอยู่ในความสุจริต ในกฎกติกา และใน ระเบียบแบบแผนโดยเท่าเทียมเสมอกัน	ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีวินัย ความยุติธรรม
ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำ ความคิดความเห็นของตนให้ถูกต้อง เทียงตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุในผล	ความมีสติสัมปชัญญะ

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม แสดงให้
เห็นว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมตามทฤษฎีทางจิตวิทยา เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้โดยมี
ขั้นตอนการพัฒนาตั้งแต่ระดับต้นที่คำนึงถึงประโยชน์ตนเอง ยึดตนเองเป็นหลัก ไปจนถึงขั้น
สุดท้ายที่มีการคำนึงถึงประโยชน์ผู้อื่นและสังคม และผู้ปฏิบัติตนตามกรอบมาตรฐานของสังคม
สอดคล้องกับหลักศาสนาที่มุ่งเน้นให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกัน ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นปกติ
สุข โดยมีหลักธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้ง สำหรับแนวคิดในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนั้นเป็น

ผลงานของนักปรัชญาทางจริยธรรมในเบื้องต้น ต่อมาเป็นผลงานของนักจิตวิทยา และนักวิชาการทุกสาขา มุ่งเน้นการสร้างทัศนคติที่ดี อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมในทางที่พึงประสงค์ และการศึกษาคุณธรรมตามกระแสพระราชดำริสเนื่องในวโรกาสครองราชย์ครบ 60 ปี ทำให้ได้คุณธรรมจริยธรรม 9 ด้าน คือ กัลยาณมิตร ความสามัคคี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีวินัย ความยุติธรรม และความมีสติสัมปชัญญะ

ประเวศ วะสี (2549 : 7) กล่าวถึงคุณธรรมว่าประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 8 ประการ คือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความมีน้ำใจ ความไม่ทอดทิ้งกัน ความมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อส่วนรวม 3) มีความขยันขันแข็ง อดทน อดกลั้น พึ่งตนเองได้ ไม่มัวเมาอบายมุข 4) มีสัมมาชีพ มีความพอเพียง 5) มีความเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน สามารถรวมตัวร่วมคิด ร่วมทำอย่างเสมอภาค 6) อนุรักษ์วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ มีการใช้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน 7) มีความยุติธรรม และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี 8) มีการพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการจะประเมินความมากหรือน้อยของผู้นำเชิงจริยธรรมได้นั้นจะต้องมีการกำหนดไว้เสียก่อนว่าผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะต้องประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ข้างต้นแล้วว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นอาจจะหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่สภาพสังคม วัฒนธรรม และการยอมรับคุณค่าในสิ่งต่างๆ ในกลุ่มสังคมของตน ซึ่งอย่างไรก็ตามคุณค่าทางจริยธรรมของแต่ละกลุ่มสังคมก็มียุคประกอบหลายประการที่มีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันซึ่งสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นตัวแปรวัดค่าความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมได้

2.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา สมศ. ได้พัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสมศ. รอบที่ 2 (พ.ศ.2549-2553) โดยกล่าวถึง มาตรฐานด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ไว้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 คือ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา : 2548)

จ้านงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (ม.ม.ป.) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร ย่อมมีปัจจัยพื้นฐานที่จะต้องมียู่ในตัวคนของผู้บริหาร ถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้น นั่นคือคุณธรรมของผู้บริหาร อันประกอบไปด้วย 4 ประการคือ

1) ศรัทธา (Trust) หมายถึง ความเชื่อ ความเลื่อมใส โดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) ศรัทธาโดยไม่ต้องใช้ปัญญาแสวงหาความจริง (2) ศรัทธาโดยใช้ปัญญาแสวงหาความจริงไปพร้อมๆกัน (3) ศรัทธาต่อเมื่อมีประสบการณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้กลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองนั้นสามารถทำได้โดย หมั่นฝึกฝนตนให้พึ่งตนเองก่อนที่จะร้องขอให้ผู้อื่นช่วย รู้จักตนเองให้ดีที่สุดด้วยการสำรวจว่ามีจุดเด่น จุดด้อย ในด้านใด และพยายามปรับปรุง ศรัทธาในตนเอง นับถือและเชื่อในความสามารถของตนเอง กำจัดความกลัวที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน คิดทางบวก และท้ายสุดคือปลูกฝังอุปนิสัยที่ดี

2) บารมี (Power) หมายถึง คุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยั่งยืนขอเพื่อบรรลุจุดหมายอันสูงสุด วิธีการสร้างบารมี ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การให้ทาน การรักษาศีล และการเจริญภาวนา

3) อำนาจ (Authority) ในการบริหารนั้นผู้นำต้องใช้ “อำนาจ” ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอำนาจในที่นี้หมายรวมถึงคำ 3 คำ คือ พลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในของผู้นำ อิทธิพล (Influence) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งจะมีผลต่อความคิด ทศนคติ หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง และ อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ

4) จงรักภักดี (Royalty) หมายถึง ความผูกใจรักด้วยความเคารพนับถือหรือรู้คุณอย่างยิ่ง คำว่ารู้คุณอย่างยิ่ง คุณความดี หมายถึง ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้นๆ ความเกื้อกูล เช่น รู้คุณ คือ รู้คุณค่าที่มีในสิ่งนั้น ในคนนั้น ทั้งรู้คุณความดีและรู้คุณประโยชน์ที่มีในสิ่งนั้นหรือคนนั้น เพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมต่างๆด้วยความรู้ มิใช่แสดงไปตามความรู้สึกชอบและไม่ชอบ แต่ความรู้จะบอกถึงความถูกต้องความผิด และความเหมาะสมไม่เหมาะสม ควรกระทำหรือไม่

Michael Fullan (2003) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ในเชิงกว้างว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีหน้าที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้พบเห็นสิ่งใหม่ๆ ต้องมีการนำเอาความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรเพื่อทดแทนพฤติกรรมเก่าๆ หรือแม้แต่หากมีความจำเป็นจะต้องใช้อำนาจ

บังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ตาม หน้าที่ของผู้นำเชิงจริยธรรมในโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความรักในงานของตน ต้องทราบว่าปัจจัยอะไรเป็นตัวช่วยให้เห็นนโยบายไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่วิธีการผิดๆในการบริหารโรงเรียน จะต้องหาครุฑีๆเข้ามาทำหน้าที่เพื่อพัฒนานักเรียน ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ กำหนดเป้าหมาย สร้างพลังขับเคลื่อน ต้องสร้างวินัยของครูและรักษาครูและบุคลากรที่ดีเอาไว้ในโรงเรียนให้ได้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนเงียบเรียบร้อย ถ่อมตน ผู้นำยังมีหน้าที่สร้างวัฒนธรรมด้านวินัยให้แก่องค์กร

Fullan ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 ระดับ

- 1.1 ระดับที่ 5 เป็นผู้นำที่มีบุคลิกของความอดกลั้นสูง มีความถ่อมตนและมีความเป็นมืออาชีพ
- 1.2 ระดับที่ 4 เป็นผู้นำที่มีความมั่นคง ยืนหยัดที่จะสร้างมาตรฐานและประสิทธิภาพ
- 1.3 ระดับที่ 3 เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารบุคลากรให้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
- 1.4 ระดับที่ 2 เป็นผู้นำที่สนับสนุนให้บุคคลอื่นทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและทำงานร่วมกับกลุ่มคนได้
- 1.5 ระดับที่ 1 เป็นผู้นำที่เอาความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะของบุคลากรมาสร้างเป็นผลผลิตได้

Fullan อธิบายต่อว่าผู้นำ ต้องไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ต้องรับรู้อยุทธศาสตร์เบื้องบนอย่างดี ต้องมีความสนใจที่จะสร้างระบบที่มั่นคงให้แก่โรงเรียน โครงการหรือสิ่งที่จะดำเนินการต้องมีตรรกะและมีความเป็นไปได้ ไม่เกินความสามารถของบุคลากร ต้องมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน งานที่ต้องมีคุณค่าหรือคุณประโยชน์ต่อส่วนรวม ต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีประสบการณ์จากการสอนและการบริหารในหลายโรงเรียน ต้องสามารถสร้างความคาดหวังให้นักเรียนได้ ต้องแบ่งปันภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรในระดับรองได้ ต้องสามารถสร้างความร่วมมือปรองดองได้ ต้องสร้างระบบการประเมินเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพของนักเรียนได้ ต้องเอาใจใส่นักเรียน ต้องหมั่นศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ด้านการเรียนรู้ ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของครอบครัว ต้องสร้างดัชนีชี้วัดเพื่อให้เป็นความก้าวหน้าของการพัฒนา (Key Performance Indicator) และต้องกำหนดให้มีการศึกษาพิเศษให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามปกติ

Thomas J. Sergiovanni (1992) ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น Thomas J. Sergiovanni ได้ศึกษาและกำหนดให้มี 3 ทฤษฎีในเรื่องภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่ 1 ได้พูดถึง Pyramid Theory ซึ่งกำหนดให้ผู้นำอยู่ ณ ยอดสุดของปิรามิดและมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง แนะนำ ตรวจสอบการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นลำดับขั้นของการบริหาร โดยคอยกำกับดูแลให้องค์กรและบุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

ทฤษฎีที่ 2 Rail Road Theory หรือทฤษฎีที่ไม่เน้นลำดับขั้นของการบริหารแต่เน้นการยกระดับมาตรฐานของกระบวนการในแต่ละขั้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นใครมาทำงานในขั้นต่อนั้นๆ ก็ย่อมทำได้เหมือนกัน การจะทราบว่างานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่นั้นก็ใช้วิธีประเมินผลจากครูและนักเรียน

ทฤษฎีที่ 3 High Performance Theory เป็นทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจแต่ไม่ได้เป็นการกำหนดหรือการบริหารจากส่วนกลาง บุคลากรทางการศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในส่วนที่เป็นงานของตน โดยโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงทุกภาคส่วนให้เข้ามาทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเน้นที่การเชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การวัดและประเมินผลสำเร็จของงานจากความสำเร็จด้านการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งโดยมากมักจะวัดผลจาก 3 ด้าน คือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

เหตุผลที่ต้องเน้นผลสำเร็จจากความสำเร็จในด้านการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นก็เพราะว่ามันเปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานของเป้าหมาย ส่วนผู้นำจะเลือกวิธีการใดมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นั้นมักจะไม่มีวิธีที่ตายตัว

สรุปว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในความหมายของ Sergiovanni นั้นคือการที่ผู้นำจะวิเคราะห์ว่าองค์กรมีเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะใช้วิธีการใดมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการบริหารงานเช่นนี้เป็นวิธีการและทิศทางการบริหารองค์กรในรูปแบบใหม่ซึ่งก็คือวิธีการตามทฤษฎี High Performance Theory ซึ่งเชื่อว่าอุดมมุ่งหมายขององค์กรต้องเริ่มต้นมาจากผลประโยชน์ส่วนรวมก่อนนั่นเอง เมื่อบุคลากรและผู้นำมีความมุ่งมั่นมากผลสำเร็จขององค์กรก็จะตามมาโดยปริยาย

Michael E. Dantley (2005:6) ในปัจจุบันมีผู้นำเสนอลักษณะของ Moral Leadership ในรูปแบบใหม่ทั้งนี้เนื่องจากในศตวรรษที่ 20 ผู้บริหารมักบริหารองค์กรโดยอิงกับการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) เป็นหลัก โดยเน้นการวัดผลที่สนใจกับประสิทธิภาพของการทำงานและคุณผลสำเร็จเชิงปริมาณเป็นหลัก ทั้งนี้ยังให้ความสนใจกับผลสำเร็จและการวัดผลเชิงคุณภาพโดยเฉพาะการวัดผลด้านจริยธรรมน้อย ดังนั้น การบริหารแนวใหม่จึงหันมาสนใจบริหารและการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่เน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรมใน

การประกอบการด้วย สำหรับในสถานศึกษา การบริหารงานผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารคือการวัดผลที่นักเรียน และการปฏิบัติต่อนักเรียน ต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรมในทุกแง่มุม อาทิ ความเท่าเทียมกัน ด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ฐานะทางสังคม เป็นต้น ในประเทศประชาธิปไตยปัจจุบันได้ให้ความสนใจกับการบริหารเชิงคุณภาพที่เน้นจริยธรรม มีการให้ความรู้กับสถานศึกษาในด้านนี้มากขึ้น

การบริหารแบบเชิงยุทธศาสตร์ในแบบเดิมนั้น เป็นการบริหารตามขั้นตอนซึ่งเป็นการบริหารตามดุลพินิจของผู้บริหารที่เห็นว่าดี ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของการทำงานประจำวัน มิได้มีการส่งเสริมให้มีการใช้จินตนาการหรือสติปัญญา ผู้ที่ทำงานจะถูกติดตามและถูกวัดผลเชิงปริมาณตามหน้าที่ที่ถูกกำหนดเอาไว้ และถือว่าเมื่องานบรรลุข้อกำหนดก็ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติจึงขาดแรงจูงใจในการพัฒนาการจากเบื้องล่าง อันนำมาซึ่งสมมติฐานที่ว่าการบริหารที่เน้นยุทธศาสตร์โดยมีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณสำหรับการปฏิบัติงานและการวัดผลเป็นหลัก ซึ่งมักพบในการบริหารจัดการองค์กรในภาคอุตสาหกรรมและการพาณิชย์และเทคโนโลยีนั้น เป็นการบริหารที่ดีแล้วหรือยัง นักวิชาการสมัยใหม่มีสมมติฐานว่า การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์นั้นได้ครอบงำความคิดของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริงในสังคมและไม่น่าจะเป็นการบริหารที่ถูกวิธีสำหรับการบริหารงานโรงเรียนหรือสถานศึกษา

ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการบริหารงานแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ซึ่งเน้นว่าบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาที่อยู่นอกโรงเรียนควรมีหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดวิธีการบริหารหลักสูตร กรอบคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และความเชื่อที่มุ่งเน้นให้นักเรียนได้ศึกษาในสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงของบริบทในโลกแห่งความเป็นจริงที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ในโลกประชาธิปไตย

แม้ว่าการบริหารงานแนวใหม่จะเน้นที่จริยธรรม แต่ผู้นำเชิงจริยธรรม มิได้จะต้องเน้นที่จริยธรรมเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารเชิงจริยธรรมที่ดีจะต้องนำการบริหารเชิงจริยธรรมไปบูรณาการกับการบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนต้องเข้าใจนโยบายและต้องไม่เน้นแต่เพียงเรื่องการบริหารที่มุ่งประสิทธิภาพด้านงบประมาณ ปริมาณครูหรือการกำหนดหลักสูตรเท่านั้น แต่บุคลากรทั้งหมดต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่นำเอาจริยธรรมไปบูรณาการด้วย

จากการศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และนักวิชาการต่างๆแล้วนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) คือมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม คือ มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และสนใจประโยชน์ขององค์กร

หรือส่วนรวมเป็นหลัก เป็นเหมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต้องกระตุ้นระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น โดยต้องเริ่มจากตัวผู้นำซึ่งไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารและมีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ยังต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 61) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีจริยธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านจริยธรรมเท่านั้น แต่สำคัญที่สุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นที่มักเน้นการระหว่งผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยดังนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็นสร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (moral standard) แก่ผู้ตามซึ่งประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับ ต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement) ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านจริยธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของจริยธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านจริยธรรมร่วมกัน เป็นต้น ปลูกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้นเป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความหมายของกลยุทธ์ (strategies)

Certo and Peter (1991: 17) ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright และคณะ (1992: 15) กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Hax และ Majuf (1991 : 2-6) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยกล่าวว่ามีหลากหลายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้แก่ Glueck (1996) และ Mintzberg (1987) ได้ให้ความหมาย

ว่า กลยุทธ์ คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในมุมมองนี้กลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร Chandler (1962) ระบุว่า คือ การตกลงหรือเปิดเผยถึงเป้าหมายขององค์กร ในรูปของวัตถุประสงค์ระยะยาว แผนปฏิบัติการ และการจัดสรร ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ และนักวิชาการของ Harvard Business School กล่าวว่า เป็น การดำเนินงานหรือกิจกรรมหลักที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

Mintzberg (1994: 23-32) ให้หลัก 5 Ps หรืออักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่างๆ ของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาขององค์กรหรือสิ่งที่ผู้บริหาร ตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่าง ปฏิบัติ จนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือ บริการ ที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง การเน้น ความสำคัญ ของการพิจารณาที่สภาพที่แท้จริงภายในองค์กร คือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้น มุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์โดย คำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

นอกจากนี้ Mintzberg ยังกล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ ไม่จำเป็นต้อง คำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน แต่ละกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกัน ไป

ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง

Learned และคณะ (1973: 107) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า คือ แบบของวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย หรือนโยบายหลัก รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าองค์กรจะอยู่รอดหรือควร จะอยู่ในธุรกิจประเภทใด และองค์กรควรจะเป็นชนิดใดจึงจะมีความเหมาะสมและดีที่สุด

จากความหมายของกลยุทธ์ตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินการ แนวทางที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้ องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด อย่างเป็นระบบ

2. กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์

Goodstein และคณะ (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ 1) องค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด 2) สภาพแวดล้อมขององค์กร มีอะไรบ้าง และ 3) องค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ และสรุปว่าการวางแผน กลยุทธ์ก็คือแบบจำลองของการบริหารจัดการกลยุทธ์นั่นเอง

Wheelen และ Hunger (1995 :3) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การ กำหนดการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุผลงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึง การวิเคราะห์ ศักยภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และ ควบคุมกลยุทธ์ การศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์และต้องมีการตรวจสอบและประเมิน

การประเมินความต้องการจำเป็น

การวางแผนกลยุทธ์ด้วยการประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความต้องการ จำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 485-489) เป็นกิจกรรมขั้นตอนแรกของการดำเนินโครงการ หลังจากนั้นต้องมีแผนงานหรือโครงการ การนำแผนสู่การปฏิบัติจริง และการกำกับติดตามการ ประเมินผล สาระ การประเมินความต้องการจำเป็นสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการบริหารงาน ในองค์กรต่างๆ ได้หลายประการ เช่นการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ฯลฯ

การบริหารจัดการของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การจัดบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การ กระตุ้นกำกับติดตามและประเมินผลการทำงาน การวางแผนเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่นำไปสู่ ความสำเร็จขององค์กร การวางแผนเป็นกระบวนการที่ผลักดันให้นักการศึกษาและผู้บริหารคิดถึง ประเด็นและทางเลือกต่างๆ โดยต้องมีการตัดสินใจล่วงหน้า มีการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะ เกิดขึ้น มีการจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำก่อนหลัง ระบุทรัพยากรในการทำงาน การจัดการแก้ไข

ปัญหาและการจัดการงานต่างๆ ตลอดจนกำหนดยุทธวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังและมีอำนาจมากที่สุด ในศตวรรษที่ 21 เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ผู้บริหารทุกคนควรใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดสภาพที่เกิดขึ้นกับองค์กรและทิศทางที่ควรพัฒนาเป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการวางแผน ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เปิดกว้างให้ทุกคนได้รับรู้ เป็นกระบวนการที่มีการกระทำซ้ำๆ โดยการพัฒนาสิ่งๆ ที่ทำและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงานให้ดีขึ้น มีการกำหนดเงื่อนไขเวลาในการปฏิบัติงาน และต้องมีกระบวนการคิดที่ยิ่งใหญ่ (van der Werff, 1999 ; อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 486) นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นกระบวนการที่ใช้กำหนดเป้าหมายขององค์กร และยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการระบุตัวบ่งชี้หรือหลักเทียบที่ใช้ในการกำหนดความสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของผู้บริหารที่ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งมีทั้งยุทธวิธีระยะสั้น ระยะยาว และยังเป็นกระบวนการที่ช่วยจัดความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และช่วยสร้างโอกาสในการนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีจุดเน้นที่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (QSI International Services, 2002 ; อ้างอิงจาก สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 486) เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ Lindner และคณะ (2000) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 487) เห็นว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจสารสนเทศสำคัญที่ผู้บริหารต้องรับรู้ คือ สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์กรในขณะนี้และจุดหมายปลายทางที่ต้องการเดินไปถึง จึงมีการพัฒนาเทคนิคและแนวคิดที่ช่วยการปรับปรุงการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ และทำให้เข้าใจสภาพขององค์กรมากมาย เช่น GAP analysis เป็นแนวคิดที่ช่วยกำหนดสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและจุดที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต ตลอดจนวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีนี้เป็นหลักการพื้นฐานที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลจากสภาพที่เป็นอยู่และสอดคล้องกับโมทัศน์เกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งจัดขึ้นเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การออกแบบกิจกรรมที่มีความเหมาะสมผลและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุหน้าที่ขององค์กร โดยมีพันธะผูกพันในการทำงานตามกรอบอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายของการวางแผนเพื่อให้บรรลุผล

โดยสรุปการประเมินความต้องการจำเป็น คือ ความพยายามให้ได้ข้อมูลที่ช่วยให้การวางแผนการดำเนินงาน การพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น

จริงขณะนั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจทำแผนการดำเนินการขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญกับการวิจัยอนาคต เนื่องจากธรรมชาติของการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นวิธีการเชิงรุกที่ไม่ได้มุ่งให้ข้อมูลเพื่อการวางแผนงาน การปรับปรุงสภาพปัญหาที่เป็นอยู่อย่างเฉยๆ แต่เป็นกระบวนการที่ให้ข้อมูลที่สะท้อนสิ่งที่จะเกิดหรือเป้าหมายในอนาคต

ความหมายของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

ศุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้อธิบายนิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง และประเภทที่สอง การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา

1) การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่มีอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก กำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึงจะถือว่าเป็น “ความต้องการจำเป็น” กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ใช่ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะมีความต้องการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความจำเป็นได้รับการตอบสนองหรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า “Performance Needs”

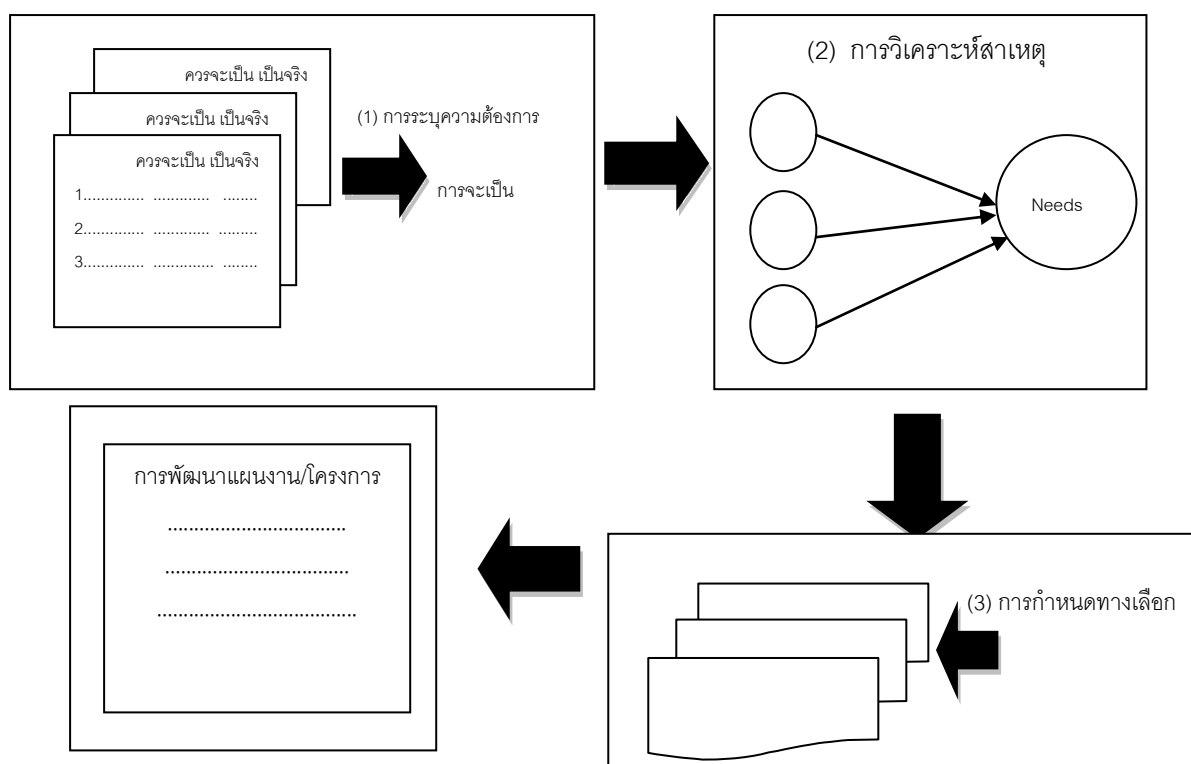
2) การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิด หรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์ นิยามตามโมเดลนี้ เรียกว่า “Treatment Needs”

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550 : 174) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากมีความขัดแย้งระหว่างความแตกต่างที่พบก็จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นในองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อหาความสามารถที่ต้องพัฒนาของบุคลากรโดยนำความสามารถมาตรฐาน (สิ่งที่ควรจะเป็น) ในการดำเนินงานลบด้วยความสามารถที่บุคลากรมีอยู่จริง (สิ่งที่เป็นอยู่) จะได้ความสามารถที่ต้องการพัฒนา (ความแตกต่าง) ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

จากความหมายของความต้องการจำเป็นสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการค้นหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือเป็นอยู่แล้วกับสิ่งที่ควรจะเป็นหรืออยากให้เป็น แล้วนำผลของความแตกต่างไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางไม่ให้เกิดความแตกต่างหรือทำให้มีความแตกต่างน้อยที่สุด

ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) และ 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs Solution) การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2550: 80)

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยการเจงนับ สรุปได้ดังนี้

- 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
- 2) การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
- 3) กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 3.1) การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.2) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3.3) การกำหนดเครื่องมือเก็บข้อมูล

3.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5) การจัดทำรายงาน

3.6) การใช้ผลประเมิน

การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

คูวิลม ว่องวานิช (2550) ได้เสนอการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็นจากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ควรจะใช้วิธีการหลายๆ แบบ วิธีการที่ดีควรจะเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวและรูปแบบการตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวยังมีวิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่ วิธีการจัดเรียงลำดับตามมัชยฐานสำหรับมาตราแบบกลุ่ม (Category Scales) วิธีการสร้างมาตราประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure) และวิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการ์ด (Card Sort) สำหรับเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่ 1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วยวิธี Mean Difference Method (MDF) วิธี Priority Needs Index (PNI) วิธี Priority Needs Indexแบบปรับปรุง (PNImodified) และวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) 2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ ประกอบด้วย 2 กลุ่มวิธี ได้แก่ กลุ่มวิธีสติเดลหรือเดล-เอ็น (Del-N) และกลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI) การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNImodified) มาใช้ในการจัดลำดับ สูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ $PNI_{modified} = (I-D) / D$ โดย I (Importance) หมายถึงระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด และ D (Degree of Success) หมายถึงระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดความคาดหวัง มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงลำดับนี้จากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้นั้น จะต้องมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีวิจัยในการกำหนดกลยุทธ์ โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความความต้องการจำเป็น เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3. ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 25-28) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจจะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกันก็เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริงๆ เพราะผู้นำที่ดีควรต้องเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ให้เกิดกับตนเอง

1. พยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญจะทำให้เกิดความกลัวและการไม่ยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจแต่อีกกลุ่มหนึ่งอาจไม่ยอมรับอำนาจ บุคคลย่อมมีความสามารถในกิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมากภาวะผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อยภาวะผู้นำก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. การเป็นผู้นำบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้

4. ภาวะผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ (interaction) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะยอมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงานยอมเป็นผู้นำปฏิสัมพันธ์ได้ยาก

5. ในแต่ละองค์การ ภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน คนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางการสอน อีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านกิจกรรม ซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคนๆ เดียวกัน
6. ปทัสถาน (norms) ของกลุ่มเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกหลายๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกเป็นผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวก สมาชิกมักไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย
8. การเป็นผู้นำย่อมเปลี่ยนสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งได้
9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราช่วยยอช่วยให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง
10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานเมื่องานนั้นผู้นำไม่อยากทำ
11. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำงานด้วยใจรักไม่ได้ฝืนใจทำ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน
12. มีใจจดจ่อต่องานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าอย่างอื่น
13. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น
14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน เด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้
15. ใ้การยกย่องหรือชมเชยให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยเป็นการให้กำลังใจ ต้องชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณีอย่าให้การชมเชยนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม
16. มิควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรเป็นการตำหนิเรื่องงานไม่ใช่เรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อให้เสียหน้าใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิควรจะแจ้งสิ่งที่บกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับผิดชอบต่อชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ
18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายเพราะองค์กรเป็นของทุกคน ไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใด
19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน
20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยผู้อื่น ผู้อื่นก็ย่อมมีสิทธิ์ที่จะสงสัยหรือระวังในตัวเรา
21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข
22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของทุกคน ย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไป เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน
23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในองค์กรอาจเกิดจากการที่ไม่ได้รับข้อเท็จจริงก็เป็นได้
24. ในการทำงานนั้นควรเน้นอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก
25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ขอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง
26. รับผิดชอบต่อผลการทำงานของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปใด
27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจในการทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา
28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทำงานคนเดียวไม่ได้ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ
29. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใดบังคับบัญชาหลอกได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่าไม่มีใครชอบคนที่รู้ทันคน
30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย องค์กรจะเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความเจริญ
31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง และควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร

32. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี
ปริญญามีใช้เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหากที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

33. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือ ควรจะ
เป็นได้ทั้งนาย และครู

34. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกกลุ่ม ผู้นำควรสร้าง
ความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นไว้ ผู้นำจะต้องไม่
เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาขอมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้ากว่า
หรือไม่มีทางเลือก

คุณสมบัติที่กล่าวมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างแนวคิดให้
เกิดขึ้นในตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญ และพยายามพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความรู้
ความสามารถ เจตคติ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม และจะต้องดำเนินการอย่างเป็น
ระบบและต่อเนื่อง

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนา มีความหมายใกล้เคียงกับการศึกษาและ
การฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ
และเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และจุดมุ่งหมายให้ผู้
เข้ารับการศึกษามีความสามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และการมีจิตอยู่ในสังคม สำหรับ
การพัฒนาบุคคลนั้น มีความหมายครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม การให้การศึกษา และวิธีการอื่นใดที่
ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ และการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้น
เท่าใดก็มีแนวโน้มเป็นการฝึกอบรมมากขึ้นเท่านั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2539 : 461) สรุปว่า โดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร
มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเสมอ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกัน
และความหมายเหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า คำทั้งสองมี
ความหมายแตกต่างกันจะใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความเห็นของนักวิชาการที่มีความเห็นต่อคำว่า
การพัฒนาเป็นการฝึกอบรมต่างกันนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการ
พัฒนาบุคคลแตกต่างจากการฝึกอบรม โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินกรรมวิธี
ใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจถูกใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการ
พัฒนา

2. กลุ่มที่เห็นว่า การฝึกอบรม มีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นสิ่งเดียวกับการพัฒนา หากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมต้องอาศัย การฝึกอบรมเป็นหลัก เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ทักษะความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. กลุ่มที่ใช้คำว่า การฝึกอบรมและพัฒนา นักวิชาการกลุ่มนี้นิยมใช้ทั้งสองคำพร้อม ๆ กัน โดยเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร

Rodwell (1986 : 8-9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องติดตามดังนี้ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งศึกษาได้จากแนวนโยบายของรัฐ ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนในประเทศโดยผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชักรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการทำงานด้านต่าง ๆ สามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรกรรมและการแพทย์ รวมทั้งการค้นคว้า และวิจัยในสาขาต่าง ๆ และที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์กร และการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการศึกษา ต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างวิธีการในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมในสังคม สามารถศึกษาได้จากความเชื่อ และวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านไป โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องความนึกคิด ความคาดหวัง เจตนคติของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

Alkin (1992 : 717-718) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมักถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำ และขาดความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารต้องตั้งใจ ผูกพัน และลงทุนด้วยเวลา และพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหาร

ทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทันที และในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน ความต้องการภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของผู้เรียน ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารสถานศึกษาสำเร็จตามจุดมุ่งหมายโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายขององค์กรที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงาน และพัฒนาการบริหารงานให้ได้มากที่สุด เพื่อพัฒนาฝีมือ และมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคลสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือ ผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความหมายของผู้บริหาร เช่น เพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่งเพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กุลธนะ ชนาพงศธร (2540 : 202-203) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่าจะช่วยหรือพื้นทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง และจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกด้วย

สรุปได้ว่า เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง เพื่อสามารถปรับตัวในการทำงานให้การ

เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งส่งผลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

Carrel, Kuzmits and Elbert (1992 : 314) กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

2. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดง บทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์กร

Dessler (2002) กล่าวถึงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย

1) การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง

2) การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ โปรแกรมการพัฒนาว่า ควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และพัฒนา

ขั้นที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำ และตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถ และทักษะในการนำเสนอที่คั่นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

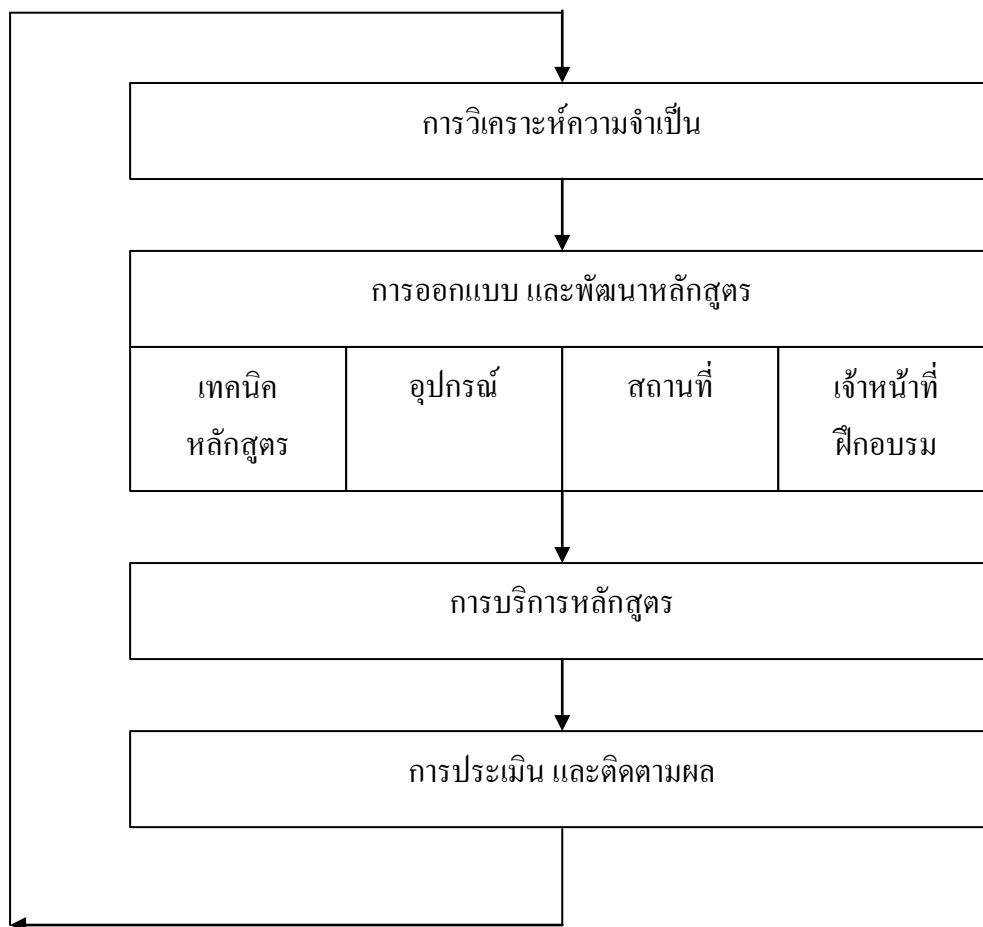
ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรม และพัฒนา จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้ด้านต่าง ๆ หรือไม่ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

McCaughey and other (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ประการแรก การพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ มีความหลากหลาย ทั้งในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการพัฒนาที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนา และความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกัน เมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ

คณัย เทียนพุด (2543) ศึกษาโมเดลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ 1) โมเดลพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเป็นระบบของ Roer Buckley and Jim Caple 2) โมเดลระบบการสอนของ Irwin L. Goldstein 3) โมเดลกระบวนการฝึกอบรมของ Jerry W. Gilley และ Steven A. Egglund 4) โมเดลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญของ Leonard Nadler 5) โมเดลการฝึกอบรมที่เน้นการตลาดของ Joyce Levent และ Devid Cleeton และ 6) โมเดล Instructional System Design ของ Caroyne Nilson เพื่อกำหนดวงจรการฝึกอบรม และพัฒนา ได้สรุปส่วนสำคัญ 4 ส่วนด้วยกัน ที่เป็นองค์ของโมเดลวงจรการฝึกอบรม และพัฒนา ดังภาพที่ 3 คือ

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Needs Analysis: TNA)
2. การออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร (Design and Development)
3. การบริหารหลักสูตร (Delivery)
4. การประเมิน และติดตามผล (Evaluation and Follow up)



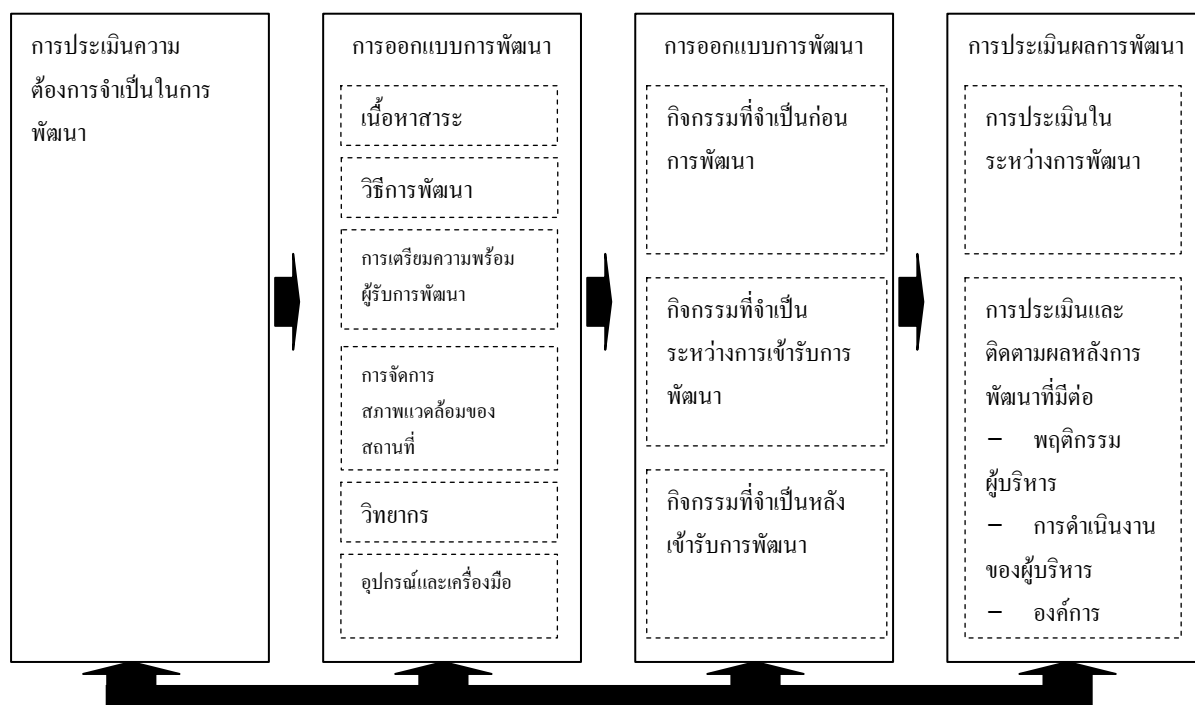
ภาพที่ 4 โมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนา

ที่มา: ดนัย เทียนพุด. การจัดทำแผน HRD สู่วิศวกรหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ.
กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์, 2543 : 53

อุทัย โล้วมันคง (2553 : 86) สรุปเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี 4 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมฯ ต่อไป ดังแผนภาพที่ 4 คือ

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) ด้านเนื้อหาสาระ 2) วิธีการพัฒนา 3) การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา 4) การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ 5) วิทยากร และ 6) อุปกรณ์ และเครื่องมือ
3. การดำเนินการพัฒนาเพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาต้องดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นก่อนระหว่าง และหลังเข้ารับการพัฒนา
4. การประเมินผลการพัฒนาโดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมิน



ภาพที่ 5 กระบวนการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : อุทัย โล้วมั่นคง (2553) สรุปรูปเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่า และเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

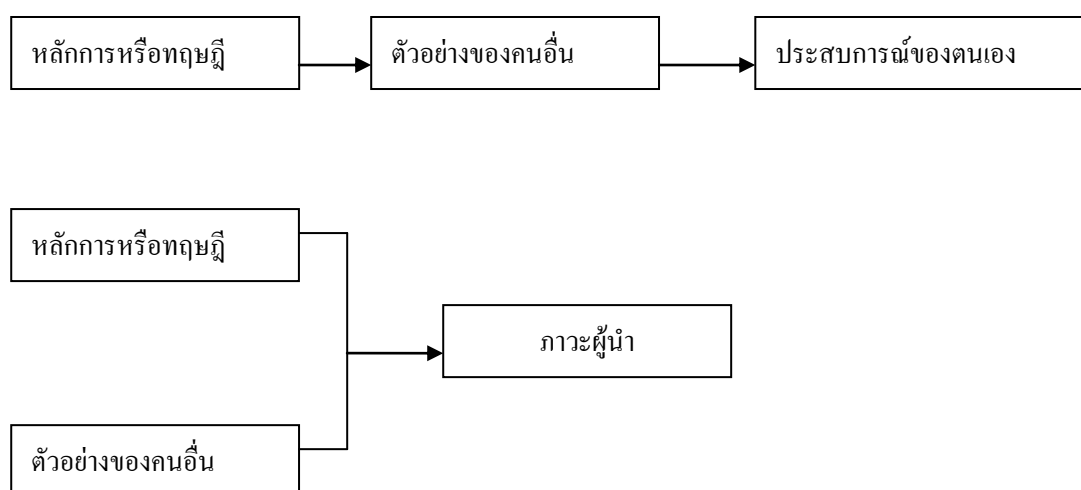
จากการศึกษาวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้

“วิธีการ” และการที่จะเลือกใช้วิธีการนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ หรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเห็นไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 29-30) กล่าวว่า การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติหลายๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสองต่อไปนี้

1. หลักการหรือทฤษฎี
2. ประสบการณ์หรือการปฏิบัติ

การที่จะมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำจึงเป็นดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาการเป็นผู้นำ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (หน่วยที่ 5-8) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-290) กล่าวสรุปถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่าอาจพัฒนาได้ 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง
แยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) การรับรู้หรือรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ Chris Argyris ได้จำแนกไว้ด้วยคำสองคำคือ 1. การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (single-loop learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไว้เพราะคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด 2. การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้สองทาง คือ จากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Learning development through self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาการสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลอื่นเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจะเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำคือ

2.1. การศึกษา (education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในทันที แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรได้

2.2. ประสบการณ์ (experience) คือ ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆจะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดได้

2.3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสกว่า (mentoring)

Dessler (2002:145-156) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงานอันประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 2 แบบมีรายละเอียด ประกอบดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) สามารถใช้

1.1 เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job rotation)

1.2 การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy approach) การสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาการบริหารในขณะปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการศึกษาเป็นวิธีการที่ให้แต่ละคนได้เรียนรู้จากผู้ทำงานใน ปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน

1.3 การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหารและทำการเสนอแนะนโยบาย

2. เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) สามารถใช้

2.1 วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอด้วยการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรเพื่อการวินิจฉัยและแก้ปัญหาด้วยการอภิปรายร่วมกับผู้เข้าฝึกอบรมคนอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร (Management games) เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งทีมผู้จัดการจะทำการแข่งขันกันซึ่งตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์ในสิ่งที่เป็นจริงและเลียนแบบของหน่วยงาน

2.3 การสัมมนาภายนอก (Outside seminars) โดยมีการจัดสัมมนาพิเศษและการประชุมมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะสำหรับผู้บริหาร

2.4 โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University related program) โดยส่งให้ผู้บริหาร/ผู้นำไปศึกษาในโปรแกรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น

2.5 การใช้บทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นกับงาน โดยผู้เข้าฝึกอบรมจะแสดงบทบาทการบริหารเหมือนในสถานการณ์จริง

2.6 การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหา ปฏิบัติการ

แก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานอย่างไรอย่างหนึ่ง โดยมีวิธีการดำเนินงานด้วยโมเดลพฤติกรรมพื้นฐานดังนี้ คือ การวางรูปแบบ (modeling) การแสดงบทบาทสมมติ(Role playing) การเสริมแรงทางสังคม (social reinforcement) และการถ่ายโอนของการฝึกอบรม (transfer of training)

2.7 การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (In-house development centers) เป็นวิธีการดำเนินการของบริษัทในการที่ผู้บริหารคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหารงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

2.8 การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของตนเองและองค์การแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนแก้ปัญหา ซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการป้อนกลับจากการสำรวจ (survey feedback) การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับรู้ความรู้สึก (sensitivity training) การสร้างทีมงาน (team building)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ (2538 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,2538) ได้ประมวลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาไว้หลายแนวทางที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องพัฒนา โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ ทักษะที่จำเป็นในการเผยแพร่วิสัยทัศน์และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ วิธีการอาจทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การเพิ่มพูนประสบการณ์ ตลอดจนการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งควรจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาจุดเด่นและจุดอ่อนของตน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดอ่อนนั้น
3. การพัฒนาทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารการศึกษา และการสร้างคุณลักษณะที่ดีทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่คนทุกคนต้องรู้จักตนเอง ตรวจสอบตนเอง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนิสัยที่ไม่มีคุณค่าให้เป็นนิสัยที่มีคุณค่า
4. การพัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษา จะต้องอาศัยการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับความรู้ ทฤษฎี หลักการตัดสินใจ เรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของสังคม องค์กร มีการสั่งสมประสบการณ์และมีความสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยเสริมดุลยพินิจในการตัดสินใจ

5. การพัฒนาทักษะในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้นผู้บริหารแต่ละระดับย่อมมีทักษะแตกต่างกันไปและผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะเหล่านั้นได้ทั้งจากประสบการณ์ตรงและการฝึกอบรม

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ หากผู้บริหารการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าจริง ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัย หลักการบริหารทีมงานมาสร้างบรรยากาศในองค์กรได้

7. การพัฒนาสมรรถภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะใน 3 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การรู้จักคนและความต้องการของคนและทักษะที่จำเป็น

8. การพัฒนาทักษะในการพัฒนาคุณภาพงานของผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องกระทำควบคู่กันไปกับตัวผู้บริหาร สถานศึกษาโดยการนำทฤษฎีใหม่ ๆ มาใช้ รวมทั้งเทคนิควิธีการในการพัฒนาคุณภาพงาน เช่น เทคนิคการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

9. การพัฒนาทักษะการประสานงานและการสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา ที่มุ่งประโยชน์หลักคือ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ วางแผน จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

10. การพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนาคือ หมั่นแสวงหาและนำความรู้มาใช้ในองค์กร ริเริ่มหาประสบการณ์จากโครงการขนาดเล็ก เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก และศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Dessler (1992 : 254-275) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร โดยระบุว่า รูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์กร โดยเชื่อว่ารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป ให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรจะเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่น ซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่คนจะไปแทนที่ และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษาคือ ผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอน หรือแนะนำให้ปฏิบัติงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานนั้นเป็นเพียงการอภิปราย หรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์ และแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราว โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งให้มาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธี และปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อน หรือไปตรวจงาน แล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่าง ๆ ไป การทดลองปฏิบัติงานเป็นหลักการฝึกหัด และทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว ซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นจูงใจ และช่วยลดภาระงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด จะก้าวไปอยู่ในตำแหน่งใด และพิจารณาว่า การก้าวไปจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไข หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

2. วิธีการนอกรูปแบบปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์กร หรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียน หรือห้องอบรม ซึ่งมีรูปแบบดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาขององค์กรต่อผู้เข้ารับการอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไข แล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ

2.2 เกมการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายนอกจัด และตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์กรภายนอกอาจจะเป็นสมาคม หรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัด หรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาจเป็นในลักษณะ โครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือ โครงการที่ได้รับประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้น จะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวใด เรื่องราวหนึ่ง ให้แสดงบทบาท และมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์นั้น และให้ปฏิบัติต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่ง ในลักษณะที่เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้บริหารมากพอๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการ โดยมีวิธีการคือ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับมอบหมาย หรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้า และมักจะทำให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานผู้บริหารทุกคน ทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจ และเรื่องราวที่ส่งเข้ามา ตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรกเรื่องสำคัญใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่กับเรื่องปกติอื่น ๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรม ให้ทำการวิเคราะห์ และพิจารณาตัดสินใจ และจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกันนั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์ หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทสถานการณ์จำลอง แล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.4 ศูนย์การพัฒนาภายในองค์กร เป็นวิธีการที่ยืดสภาพขององค์กรเป็นหลัก ให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะ และทางการบริหาร

McCaughey (1986) ได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทนายมากเท่าไรหรือย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทนายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำทนายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทนายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทนายทำให้มีผลงาน จะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดี และด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมตนเอง หาทางปรับปรุง และพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการทำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41-45) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริง โดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์ และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง และให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติงานจริง คิดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทันกับความเร็วทางเทคโนโลยี และเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบาย และการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ และเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และที่เกี่ยวข้อง คิดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายใน และภายนอกประเทศโดยอาศัย หนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน ทั้งภายใน และภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ภิญโญ สาธร (2526 : 105) เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยงช่วยสอน หรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน
2. วิธีปฐมนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจง และเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์กรดีขึ้นทั้งในด้านประวัติความเป็นมา และการทำงานด้านต่างๆ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงานจริงให้รับผิดชอบเอง
4. วิธีให้ทำงาน คือ การฝึกทำงานจริง ๆ ก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหามาหารือผู้รับผิดชอบการฝึกงาน

5. วิธีการฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุเพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์กรต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้น ๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศของข้าราชการ

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบ ข้อบังคับ การจัดการ โดยทั่วไปขององค์กร สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป สาธิต ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่อง และทบทวนติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อ และแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ คือ ตั้งวัตถุประสงค์ และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาความรู้จากเอกสาร วิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาสในการอภิปราย และบรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกทางสมาคม วิชาการ และแสวงหาโอกาสในการดูงานใน และต่างประเทศ

Wentling (1992 : 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธี แต่วิธีที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่ การนำเสนอโดยวิทยากร การอภิปรายภายในกลุ่ม การสาธิต การอ่าน การฝึกหัด การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ และการทัศนศึกษา

โดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคการปฏิรูปการศึกษา นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในบริบทสังคม ประเทศและบริบทโลก แนวทางและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีหลายวิธีที่

แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมุ่งในการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหาร โรงเรียนทั้งในเชิงทักษะบุคลิกภาพ และเชิงวิชาการและเชิงการบริหารให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการเพื่อสร้างความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจัดกลุ่มและสรุปออกมาได้ 2 ประเด็นใหญ่ คือ

1. งานวิจัยเกี่ยวกับจริยธรรม

นิรันดร์ เนตรภักดี (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นประถมในประเทศไทย : ในทัศนคติของครู (Ethical Leadership of Elementary School Principals in Thailand: Study of Teachers Perception) โดยใช้มาตรวัดจริยธรรมของ Yilmaz โดยนิรันดร์เห็นว่าผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะต้องมีองค์ประกอบหลายด้าน

จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาด้านจริยธรรมของผู้นำไว้ 4 ประเด็นคือ 1) จริยธรรมด้านการสื่อสาร 2) จริยธรรมด้านบรรยากาศ 3) จริยธรรมด้านการตัดสินใจ และ 4) จริยธรรมด้านพฤติกรรม ซึ่งพบว่าจริยธรรมของผู้นำหมายถึง จะต้องมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ยุติธรรม คิดและตัดสินใจโดยมีหลักการ มีความใส่ใจคนและสังคมรอบข้างและมีพฤติกรรมโดยรวมที่เป็นแบบอย่างที่ดี

ประเด็นที่ 1 จริยธรรมด้านการสื่อสาร (communicative ethics) หมายถึง การที่ผู้นำมีการยอมรับข้อผิดพลาด ไม่มีนิสัยเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีตรรกและมีวาทศิลป์ในการเจรจาความ มีความสุขุมอดทน ถ่อมตน ให้ความเที่ยงธรรมต่อทุกฝ่าย โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจ เคารพบุคคลอื่น มีความจริงใจ ไม่ตัดสินคนที่หน้าตา และสำนึกในบุญคุณของผู้อื่น

ประเด็นที่ 2 บรรยากาศเชิงจริยธรรม (climatic ethics) นั้น นิรันดร์ ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง ผู้นำทั่วไปที่มีทักษะที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามที่จะเผยแพร่ความคิดของเขานบนพื้นฐานของความรัก กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต สนใจใฝ่รู้ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น ตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม กำหนดกฎระเบียบของโรงเรียนที่ชัดเจน สร้างสภาพแวดล้อมหรือเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายได้ พยายามสร้างประสิทธิภาพให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์

ประเด็นที่ 3 คือ จริยธรรมด้านการตัดสินใจ (ethics in decision making) ของผู้นำ นั้น นิรันดร์กล่าวว่ามีองค์ประกอบดังนี้คือ ต้องเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ไม่เอาเปรียบจากประเด็นการเมืองหรือการศาสนา รวมถึงไม่หาประโยชน์จากรีการเงินหรืองบประมาณ ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ นำการตัดสินใจแบบสามัญชนมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีพฤติกรรมเชิงลบ และรู้ข้อจำกัดในหน้าที่ของตน

สำหรับประเด็นที่ 4 คือ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีจริยธรรมด้านพฤติกรรมด้วย จริยธรรมด้านพฤติกรรมนั้นประกอบไปด้วย ผู้นำจะต้องประเมินตนเองได้ มีความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต มีพฤติกรรมที่กล้าหาญ นำเสนอข้อเท็จจริงในทุกสถานการณ์ มีความรู้ บริหารงานบนหลักของข้อเท็จจริง ปกป้องสิทธิส่วนบุคคล และเคารพคุณค่าทางสังคม

อุทัย โล้วม่นคง (2552 : ง) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) อวิโรชนะ (ความยุติธรรม) และอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่มีรายละเอียดของสาระใน 4 ขั้นตอน คือ 1) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) แนวทางการออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา และอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา 3) แนวทางการดำเนินการพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนาประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล (2551 : 34-35) ได้ทำโครงการสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรม จริยธรรม พบว่า ตัวบ่งชี้คุณธรรม จริยธรรม 5 อันดับแรกที่ควรมีในทุกกลุ่มวิชาชีพ/อาชีพ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความมีสติสัมปชัญญะ 4) ความขยันหมั่นเพียร 5) ความมีวินัย ตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวนี้เป็นตัวบ่งชี้ที่จำเป็นสำหรับการเฝ้าระวังระดับคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทย นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมคุณธรรม จริยธรรม เพิ่มอีก 2 ตัว คือ 6) ความยุติธรรม และ 7) ความอดทน จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงได้สรุปโมเดลตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรมที่ควรเฝ้าระวังในสังคมไทย ได้ 7 ตัว

คุณเดือน พันธมนาวิน (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ในประเทศไทย โดยนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศมารวมด้วย เพื่อนำไปสู่การ สร้างมรดกวิถีทางความรู้ด้านจริยธรรมที่สามารถชี้แจงนโยบายและการจัดการพัฒนาประชาชน ไทยได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการและมีประสิทธิผลสูง โดยได้คัดเลือกงานวิจัยที่น่าเชื่อถือ สามารถนำไปสู่การแสดงผลและ/หรือสามารถพิสูจน์ความเป็นสาเหตุและผลที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ประกอบได้ด้วยรายงานวิจัยไทย 230 เรื่อง และรายงานวิจัยต่างประเทศ 120 เรื่อง โดย เป็นงานวิจัยความสัมพันธ์เปรียบเทียบและกึ่งทดลองเปรียบเทียบรวม 300 เรื่อง และเป็นงานวิจัย กึ่งทดลองและกึ่งทดลอง 50 เรื่อง แล้วสรุปผลด้านสาเหตุของพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่างๆ โดยใช้ กรอบความคิดตามรูปแบบทฤษฎีสัมพันธนิยม (Interactionism model) เป็นพื้นฐาน

การประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับผลวิจัยด้านคุณธรรมจริยธรรมในวัยผู้ใหญ่ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมในหลายอาชีพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงเหตุ ด้านจิตลักษณะที่สำคัญของพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมในผู้ใหญ่ ได้แก่ ลักษณะมุ่ง อนาคต ความสามารถในการควบคุมตน ทักษะที่ดีต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ทักษะที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรม และการมีสุขภาพจิตที่ดี ส่วนปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ สำคัญได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว ทั้งจากครอบครัว หัวหน้าและเพื่อนในที่ทำงาน และการ เห็นแบบอย่างจากครอบครัวในการแสดงพฤติกรรมที่น่าปรารถนา นอกจากนี้ยังได้ประมวลองค์ ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการปลูกฝังจริยธรรมในบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) บิดามารดาไปสู่บุตร (2) ครูไปสู่นักเรียน และ (3) หัวหน้าไปสู่ลูกน้อง

ส่วนที่เกี่ยวกับการนับถือศาสนา ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความเชื่อทางพุทธ (2) การปฏิบัติ ทางพุทธ และ (3) วิถีแบบพุทธ ผลการวิจัยสรุปสาเหตุที่สำคัญของการนับถือศาสนา ได้แก่ การ อบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว การส่งเสริมจากโรงเรียนและชุมชนที่อาศัยอยู่ การได้รับกิจกรรมพิเศษ ทางศาสนา เพื่อน และสื่อ โดยบุคคลกลุ่มเสี่ยงที่มีการนับถือศาสนา น้อย คือ กลุ่มเพศชายตั้งแต่ นักเรียนถึงข้าราชการ กลุ่มนักเรียนที่มีความสัมพันธ์ที่ตื้นเขินกับบิดามารดา และกลุ่มบุคคลที่มีอายุ น้อย ส่วนปัจจัยที่ควรพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการนับถือศาสนาในกลุ่มเสี่ยง ได้แก่ ทักษะที่ดีต่อการ นับถือศาสนา ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน และการอบรมเลี้ยงดูแบบพุทธจากครอบครัว

การประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อพิเศษด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) เหตุผลเชิงจริยธรรม โดยได้ประมวลผลการวิจัยปัจจัยเชิงเหตุที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ คือ สติปัญญา การหยิ่งถือทางสังคม และสุขภาพจิต ตลอดจนสาเหตุทางด้าน บ้าน วัด โรงเรียน ชุมชน และสื่อ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคล นอกจากนี้ยังมีการประมวลผลการวิจัยที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมที่น่าปรารถนาต่างๆ เช่น พฤติกรรมการ

ทำงาน พฤติกรรมจริยธรรม และพฤติกรรมการปฏิบัติทางศาสนา เป็นต้น รวมทั้งยังได้ประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมต่างๆที่มีผลต่อการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมด้วย (2) การให้อภัย ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีการศึกษากันมากในต่างประเทศ โดยได้ประมวลปัจจัยเชิงเหตุของการให้อภัย ตลอดจนโครงการส่งเสริมการให้อภัยในต่างประเทศ เพื่อกระตุ้นให้มีการทำวิจัยทางด้านนี้ให้มากขึ้นในประเทศไทย (3) ลักษณะชาตินิยม ซึ่งมีการศึกษากันมากในยุโรป และเอเชียตะวันออก ส่วนในประเทศไทยมีอยู่บ้าง แต่เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจที่ไม่สามารถให้ข้อมูลด้านสาเหตุที่ควรใช้พัฒนาจิตลักษณะนี้ (4) พฤติกรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นการวัดและการวิจัยแนวใหม่ในประเทศไทย ได้ทำการประมวลงานวิจัยที่ให้ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงเหตุของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน ตลอดจนปัจจัยเชิงเหตุของการปรับตัวได้และความสมดุลที่มีมาตรฐานสูง การสร้างเครื่องมือวัดทางจิตและพฤติกรรมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการวิจัยทางด้านนี้จะต้องมีการสนับสนุนให้กระทำกันอีกมากโดยเร่งด่วน (5) จิตสำนึก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยของต่างชาติที่ให้ผลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุของการมีจิตสำนึกของบุคคล และมักเป็นการศึกษาในเด็กเล็กเป็นส่วนใหญ่ในเชิงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมทางด้านที่ควรกระทำในกาลเทศะต่างๆของเด็ก และ (6) จิตวิญญาณ โดยได้ประมวลเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมบุคคลให้มีการพัฒนาจิตวิญญาณ เช่น การใช้นิทาน การพัฒนาด้วยวิชาประวัติศาสตร์ และการพัฒนาในแนวจิตปัญญาศึกษา (Contemplative education) เป็นต้น

Karianne Kalshoven (2010) งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมส่วนใหญ่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการเป็นผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากกว่าการศึกษาที่ปัจจัยสาเหตุ ผู้วิจัยเรื่องนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน

2. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำในเชิงจริยธรรม การศึกษาส่วนที่ 1 ใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมหลากหลายมิติ

การศึกษาส่วนที่ 2 ใช้แบบวัดเช่นเดียวกับการศึกษาส่วนที่ 1 และเพิ่มประเด็นพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมอีก 3 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความชัดเจนในบทบาท และการกระจายอำนาจ

นอกจากนี้การศึกษาส่วนที่ 2 มีการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเป็นไปดังที่คาดการณ์ไว้ว่าจริยธรรมด้านการปฏิบัติตนตามทำนอง

คลองธรรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด

ผลการศึกษาใน ส่วนที่ 1 โดยควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะในด้านอื่นๆ แล้ว พบว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด

ผลการศึกษาใน ส่วนที่ 2 พบว่า การปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันกับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านความชัดเจนในบทบาทของผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความยุติธรรม ที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมด้วย

ในขณะที่การเปิดรับประสบการณ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

ผลสรุปการวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะ 5 ประการกับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเสนอแนะว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม องค์กรควรเลือกผู้นำที่มีความยุติธรรม กระจายอำนาจ และมีบทบาทที่ชัดเจน การเลือกและพัฒนาผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีจริยธรรมในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าๆ กับการที่ปล่อยให้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมสร้างความเสียหายและให้แก่องค์กร ตลอดจนทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง เครื่องมือที่ใช้วัดลักษณะทั้ง 5 ด้าน มักถูกใช้ในการคัดเลือก เนื่องจากแบบวัดคุณธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่คนตอบจะบิดเบือนข้อเท็จจริง เนื่องจากองค์กรยอมกลัวว่าจะเสียชื่อเสียงหากผู้ตอบให้ข้อมูลในเชิงลบ แต่อย่างไรก็ตามยังมีความเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับแบบวัดทั้งสองแบบนี้ กล่าวโดยสรุป ผลของการศึกษานี้ชี้ให้เห็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งของการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรม การรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความมั่นคงทางอารมณ์ว่ามีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูง

Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010) ได้ทำการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดรัฐบาลและเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรมเป็นอย่างไร ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้คือการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Scale) ตัวอย่างประชากรเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนและรัฐบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่า T-test ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิง

จริยธรรมในระดับสูง โดยมิติที่แสดงพฤติกรรมสูงสุด คือ มิติด้านการสื่อสารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการบริหารเชิงจริยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแสดงพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลทั้ง 4 มิติ

- มีข้อค้นพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความเชื่อมโยงกับทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีนัยสำคัญ หากผู้บริหารมีทักษะการแก้ปัญหาในระดับสูงย่อมส่งผลให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

- มิติเชิงจริยธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย บรรยากาศ (climatic), มิติเชิงพฤติกรรม (behavioral), มิติเชิงคุณธรรมในการตัดสินใจ (ethics in decision making), มิติด้านการสื่อสาร (communicative)

นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่าระดับของประสิทธิภาพในการบริหารงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลทั้งในด้าน การแสดงออกซึ่งบทบาทของผู้นำ การเพิ่มปริมาณผลงานและความสำเร็จต่างๆ การตัดสินใจแก้ปัญหา ล้วนเนื่องมาปัจจัยทางกายภาพ เศรษฐกิจ ตลอดจนอำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้ครูในโรงเรียนเอกชนยังมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการดำเนินการด้านต่างๆ ของโรงเรียนสูงกว่าครูในโรงเรียนรัฐบาล และได้ผลสรุปการวิจัยดังนี้

1. ครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาได้คะแนนการประเมินสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 4 มิติ ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าครูใหญ่เหล่านั้นมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูงในทุกมิติ โดยมิติด้านการสื่อสารเป็นมิติที่แสดงออกทางพฤติกรรมสูงสุด

2. ในขณะที่การรับรู้ของครูในด้านการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในสังกัดรัฐบาลและเอกชนถูกประเมิน พบว่า ความนิยมในโรงเรียนเอกชนแตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดทั้ง 4 มิติ (บรรยากาศ พฤติกรรม คุณธรรมอันเกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจ และการสื่อสาร) จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมที่แสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาล จากผลดังกล่าวจึงมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้ กล่าวคือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมีโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การสัมมนา และการประชุม เพื่อเสริมสร้างการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในมิติที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก และ 2) ทำการวิจัยสาเหตุที่ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดรัฐบาลและเอกชนมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับที่แตกต่างกัน

Al Gini (1977) ได้จัดทำรายงานเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม : ในการรับรู้ทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและศึกษาความแตกต่างระหว่างกระบวนการอันเกี่ยวเนื่องกับการเป็นผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำ และภาระงานของผู้นำ ผู้ศึกษายืนยันว่าความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นการผสมผสานอย่างละเอียดอ่อนของกระบวนการในเชิงเทคนิค บุคคลซึ่งรวมถึงความรู้ความสามารถ พรสวรรค์เฉพาะตัว และข้อกำหนดขั้นพื้นฐานของภาระงาน ดังนั้นความสามารถในการเป็นผู้นำของบุคคลจึงสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนและวัดได้จากการทำงาน

แม้ว่าการเป็นผู้นำมีความแตกต่างกับหัวหน้า แต่ภาระหน้าที่ของหัวหน้าก็เป็นส่วนหนึ่งงานภาระของผู้นำ รายงานฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงรายละเอียดสำคัญที่เป็นองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง อันประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ กระบวนการ(process) บุคคล(person) และภาระงาน(job)

1. กระบวนการ (The process)

การเป็นผู้นำคือการที่บุคคลมีอำนาจหน้าที่และค่านิยมขององค์กรที่ผู้นำต้องรับภาระไว้ เพื่อนำพาหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กร การมีเป้าหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน

ด้านอำนาจหน้าที่ (Power)

การมีอำนาจหน้าที่คือการที่บุคคลมีความสามารถในการควบคุมดูแลและนำไปให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ และต้องใช้อำนาจที่มีอย่างชาญฉลาดและเกิดผลดี

ด้านค่านิยมขององค์กร (value laden)

บทบาทที่แท้จริงของผู้นำคือการบริหารจัดการค่านิยมอันดีขององค์กร กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติที่ดีที่ช่วยควบคุมการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม

ผู้นำและผู้ตามในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง (Leaders and followers/constituents)

ความเข้าใจผิดส่วนใหญ่ของการศึกษาเรื่องผู้นำคือ การให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำพาเช่นเดียวกับหัวหน้า

หากจะมองว่าหัวหน้าเป็นศูนย์กลางและเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการผู้ตามก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน

ผู้นำและผู้ตามต่างมุ่งหวังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง Leaders and followers intend real change(s)

ผู้นำในทุกสาขาย่อมตระหนักถึงการเปลี่ยนผ่านองค์กร ไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น โดยนำสิ่งที่ผ่านการพิจารณาตัดสินใจมาสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในส่วนของวิถีชีวิตของคนในองค์กร ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม โดยกระบวนการของการเป็นผู้นำนั้นจะประกอบไปด้วยการเปลี่ยนผ่านในส่วนย่อยๆ ขององค์กรอย่างสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม มีความมั่นคงยั่งยืน และไม่ได้เป็นเหตุบังเอิญ

คุณภาพและคุณค่าของผู้นำไม่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์แต่เพียงอย่างเดียว การปฏิบัติอย่างเหมาะสมและความมีจริยธรรมเป็นส่วนสำคัญที่ควรเป็นที่ยอมรับไม่ต่างจากผลสัมฤทธิ์ในงาน

ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Mutual purposes and goals)

ความเป็นผู้นำอยู่บนพื้นฐานของการประสานสัมพันธ์กันของผู้นำและผู้ตาม ทั้งในด้านจริยธรรม ความรู้ความสามารถและความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน

การที่บุคคลมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงาน และตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเองและปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จ

2. บุคคล (The person)

บุคลิกลักษณะของบุคคล (Character)

ในที่นี้หมายถึงลักษณะเฉพาะตนของบุคคลซึ่งเป็นผลจากปัจจัยต่างๆ ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและที่ได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในชีวิต ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องศึกษาและตรวจสอบลักษณะเฉพาะของบุคคลที่จะทำหน้าที่ผู้นำเนื่องจากปัจจัยลักษณะเฉพาะตนของเขาจะส่งผลถึงการเป็นผู้นำของเขาด้วย

ลักษณะที่น่าเลื่อมใส (Charisma)

การที่บุคคลจะเป็นที่ยอมรับจะต้องมีลักษณะที่น่าเลื่อมใส ซึ่งแสดงให้เห็นจากการที่เป็นคนที่เห็นคุณค่าของตนเอง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานจนทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย

ความทะเยอทะยานในการบริหาร (Political ambition)

ความทะเยอทะยานในที่นี้จะช่วยให้บุคคลมีพลังและเห็นคุณค่าของตนเอง และเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะชักจูงให้บุคคลนำพาตนเองไปสู่การมีอำนาจในการบริหาร เช่นที่ Maslow กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลคนหนึ่งเห็นคุณค่าของตนเองเขาจะเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้รวมไปถึงการมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ชัด โดยที่ความต้องการพื้นฐานในระดับต่ำไม่สามารถทำให้เขาไขว่คว้าได้ บุคคลเหล่านี้ไม่ได้ต้องการการเป็นที่

กล่าวขวัญหรือต้องการสร้างจุดเด่น แต่กลับเป็นคนที่ต้องการแสวงหาและสร้างความแตกต่าง โดยการทุ่มเทอย่างถึงที่สุด

ความชำนาญในงาน (Know-how)

การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ในลักษณะสหสาขาวิชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติอย่างถ่องแท้

แม้ว่าเทคนิคทั่วไปและคุณภาพของการเป็นหัวหน้าและผู้นำจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่ภาระหน้าที่ และข้อกำหนดในงานของผู้นำแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไป

การเป็นผู้นำในองค์กรที่แตกต่างกันย่อมต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญในงานที่ต่างกันด้วย ดังนั้นผู้นำในองค์กรใดก็ตามย่อมสมควรต้องมีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองทำอยู่ โดยต้องมีความรู้ทั้งที่กว้างขวางและลึกซึ้งในอันที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในงานของตนและสามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

3. ภาระงานของผู้นำ The jobs of the leadership

วิสัยทัศน์ (Vision)

สิ่งสำคัญประการแรกของการเป็นผู้นำคือการมีความสามารถในการสื่อวิสัยทัศน์ไปสู่บุคคลในองค์กรอย่างกระฉ่างแจ้ง เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ประสบความสำเร็จและสิ่งที่ผู้นำคาดหวังจากผู้ตาม โดยความสำเร็จขององค์กรต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริง และอย่างน้อยที่สุดวิสัยทัศน์นั้นจะต้องแสดงถึงแนวทางและการมีความหวังว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้

การจัดการ (Managing)

การเป็นผู้นำกับการจัดการนั้นแตกต่างกัน บุคคลสามารถเป็นผู้นำได้แม้ไม่ได้เป็นผู้จัดการในทางกลับกันบุคคลที่สามารถบริหารจัดการได้โดยปราศจากการมีความเป็นผู้นำ

ผู้จัดการคือบุคคลที่ทำให้เกิดกระบวนการของการตัดสินใจและช่วยให้การสื่อสารต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น ในขณะที่ผู้นำคือบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจว่าผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นนั้นคืออะไร และสิ่งใดคือสิ่งที่เขาต้องการสื่อสารออกไป

การเป็นผู้นำที่ดีจึงไม่ใช่เพียงการมีความสามารถในการจัดการที่ดีเท่านั้น แต่การจัดการที่ดีเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดี ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งบุคคลกรและทรัพยากรทุกส่วนขององค์กรล้วนถูกบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ภาวะของการเป็นผู้นำที่ดีจึงเกิดจากความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามอย่างเป็นพลวัต กล่าวคือ ผู้นำจะต้องบริหารผู้จัดการและผู้จัดการก็จะต้องดำเนินการจัดการภายใต้การนำนั้น

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholdership)

ภายใต้นโยบายและการบริหาร ผู้นำจะต้องพยายามให้บุคลากรตระหนักว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความสำเร็จขององค์กรไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากความร่วมแรงร่วมใจการทำงานอย่างทุ่มเทของพวกเขา กล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรคือผลจากการความพากเพียรพยายามของทุกๆ คน

ความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ

- สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นร่วมกัน
- การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้ความไว้วางใจในการทำงาน เลกเช่นผู้ร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีวุฒิภาวะ
- การมีความเสี่ยงร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้นำการสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมต่างๆ จะเป็นเป้าหมายที่ทรงคุณค่า และทุกคนในงานก็ทุ่มทำงานอย่างเต็มที่แล้ว ผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีในกรณีที่เกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ผู้นำที่ดีต้องกล้าเผชิญกับปัญหาหรือความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเองทั้งเมื่อประสบความสำเร็จและในยามที่ล้มเหลว และหน้าที่สุดท้ายคือต้องบอกได้ว่าจะเดินต่อไปอย่างไร

สรุปความเป็นผู้นำประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการ บุคคล และภาระงาน John Keegan ยกตัวอย่างของการที่พระเจ้า Alexander นำทัพว่าการผสมผสานทั้งสามองค์ประกอบเข้าด้วยกันอย่างลงตัว พระองค์จะเป็นผู้วางแผนการรบและร่วมรบด้วยเสมอ ในขณะที่เหล่าทหารตามพระองค์ไปรบนั้นทุกคนมีความมั่นใจในตัวพระองค์เท่าๆ กับมีความมั่นใจตนเอง ทหารทุกคนล้วนมีอุดมการณ์และเป้าหมายเดียวกัน พระองค์เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในความสำเร็จในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเสี่ยงกับความล้มเหลว แทนที่จะใช้การบังคับบัญชาแต่พระองค์สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับทหารเหล่านั้น และเมื่อทหารต่างตัดสินใจที่จะยุติสงครามพระองค์ก็ยอมทำตามความต้องการของพวกเขา ซึ่งตัวอย่างนี้ช่วยยืนยันแนวคิดที่ว่า การเป็นผู้นำที่ดีคือการรวมกันของผู้นำและผู้ตามบนพื้นฐานของจริยธรรม ความรู้ความสามารถ และความรู้สึกนึกคิดเช่นเดียวกัน

Deborah C. Poff (2010) ได้อภิปรายเกี่ยวกับประเด็นด้านสังคมและความเป็นธรรม ในบริบทของสังคมโลกยุคทุนนิยมในศตวรรษที่ 21 และความจำเป็นในการเสริมสร้างค่านิยมอันดี

งามระหว่างกัน ตลอดจนการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ

อะไรเป็นตัวขับเคลื่อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

แรงขับภายในเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การเป็นคนมีจริยธรรมและความเป็นเลิศซึ่งเป็นคุณค่าหลักของการเป็นผู้นำ และเป็นหน้าที่ของการศึกษาที่จะสร้างผู้นำเชิงจริยธรรมเหล่านั้น การพัฒนาจริยธรรมในบุคคลเกิดจากทั้งแรงผลักดันภายในจิตใจและคนรอบข้างที่ต้องการให้บุคคลนั้นปฏิบัติตามพวกเขาอย่างยุติธรรม ทั้งสองส่วนนี้ส่งผลให้บุคคลผู้นั้นเป็นคนมีจริยธรรม ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาของประเด็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยในการให้การศึกษาแก่ผู้นำในอนาคตให้มีทั้งความรู้ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อเชิงจริยธรรมของผู้นำ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องหันมาให้ความสนใจและวางเป้าหมายที่จะให้การศึกษาแก่บุคคลให้เป็นผู้มีคุณธรรม

กระแสโลกาภิวัตน์มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่?

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ระหว่างกัน จึงมีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสมและไม่เบียดเบียนผู้อื่น ในทางเดียวกันการสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมต่อมนุษย์ระหว่างสังคมต่างๆ ก็ควรเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดการคุกคามทางจริยธรรมระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง

มีทางใดซึ่งเราจะนิยาม “ทิศทางของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”?

ไม่ว่าการกำหนดทิศทางของรูปแบบผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นอย่างไรสิ่งที่จะต้องประกอบเข้าไปด้วยเสมอคือ ศักยภาพหรือประสิทธิภาพในเชิงค่านิยมที่ดี เช่น การปฏิบัติตามตามทำนองคลองธรรม ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และการยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการรับใช้องค์กร

การกำหนดทิศทางดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมในอนาคตและอนาคตที่ดีจะไม่สามารถเป็นจริงได้หากไม่มีการวางรากฐานทางจริยธรรมในปัจจุบัน ผู้นำที่มีพฤติกรรมไม่ดีแม้จะเพียงเล็กน้อยก็ไม่สมควรจะที่ได้รับการส่งเสริมเพราะสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรเล็กๆ ย่อมส่งผลถึงเศรษฐกิจโลกในที่สุด เช่นเดียวกับการที่มนุษย์ในชาติหนึ่งในโลกใช้ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไปแบบไม่เห็นคุณค่าย่อมส่งผลถึงการขาดแคลนทรัพยากรของโลกในที่สุด

ดังนั้นเราจึงควรให้การศึกษาแก่ผู้นำให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมมากกว่าคุณค่าทางวัตถุ สร้างสรรค์โลกแห่งความ

ยุติธรรมความเท่าเทียมกันและความยั่งยืน หากเราสามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ได้สิ่งอื่นๆ ที่เหลือก็เป็นเรื่องง่าย

ธัญญารัตน์ พจนทัตพรทาน และคณะ (2542) จากสถาบันข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษารูปแบบ และวิธีการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมที่หน่วยงานจำนวน 252 หน่วยงาน ได้ดำเนินการมา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมที่ได้ผลมากที่สุด คือ วิธีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รองลงมาคือ วิธีการทำกิจกรรมกลุ่ม วิธีการสนทนาประกอบการซักถาม การสาธิตทำเป็นตัวอย่าง การทัศนศึกษา/ดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ การบรรยาย ตามลำดับ ข้อคุณธรรมที่มีความสำคัญ และได้มุ่งเน้นการพัฒนามากที่สุดคือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความสำนึกในหน้าที่ ความเสียสละอุทิศตน สุจริต ความมีเหตุผล ความสามัคคี มนุษย์สัมพันธ์ ขยันหมั่นเพียร และความยุติธรรมเสมอภาค ตามลำดับ และวิธีการประเมิน หรือติดตามผลการพัฒนาที่ผ่านมา ใช้วิธีการสังเกตขณะดำเนินการพัฒนามากที่สุด รองลงมาใช้การสัมภาษณ์ หรือสอบถามหลังจากผ่านการพัฒนา และวิธีสำรวจจากผู้ใกล้ชิดภายหลังการพัฒนาแล้ว

วรภาส ประสมสุข (2549) ได้เสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารการศึกษา ที่ครอบคลุมถึง 3 หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน และเพื่อเสนอหลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม วิธีการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงพัฒนา ใช้เทคนิควิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษามีจำนวน 21 หลักธรรม แยกตามหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้ คือ

1. การครองตน สอดคล้องกับ 19 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กุศลมูล 3 สันโดษ 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฌราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 อธิษฐานธรรม 4 เบญจธรรม พละ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัมปยุตธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิธราชธรรม

2. การครองคน สอดคล้องกับ 15 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมทำให้งาม 2 กุศลมูล 3 สุจริต 3 อธิปไตย 3 ฌราวาสธรรม 4 พรหมวิหาร 4 สังคหะวัตถุ 4 กัลยาณมิตรธรรม 7 สัมปยุตธรรม 7 อปทานิยธรรม 7 อริยทรัพย์ 7 และทศพิธราชธรรม

3. การครองงาน สอดคล้องกับ 10 หลักพุทธธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโส มนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 สุจริต 3 อธิปไตย 4 พละ 5 ฌราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และสัมปยุตธรรม 7

นอกจากนี้ยังพบว่ามียังมีจำนวน 7 หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้แก่ กัลยาณมิตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมทำให้งาม 2 สุจริต 3 ฆราวาสธรรม 4 สังคหะวัตถุ 4 และสัพปุริสธรรม 7

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2549) ได้จัดทำกรวิจัย และพัฒนากระบวนการสร้างความดี มีคุณธรรม พบกระบวนการส่งเสริมความดี มีคุณธรรมให้กับคน ครอบครัว และชุมชน ดังนี้

1. ในระดับบุคคล คือ การพัฒนาตนเองตามแนวไตรสิกขา คือ สីล สมาธิ และปัญญา ตัวเราเป็นตัวอย่างที่ดี พ่อแม่ทำตนเป็นต้นแบบที่ดี ให้การอบรมเลี้ยงดูที่ถูกต้อง สร้างครอบครัวให้อบอุ่นเข้มแข็ง เอื้อเฟื้อต่อกัน การอบรมเด็ก และเยาวชนให้เป็นคนดี พัฒนาเมื่อเติบโตใหญ่ ปลูกฝังให้เด็กรู้จักเข้าวัด ฟังธรรม ทำบุญเพื่อให้เด็กซึมซับความดีงาม ครูเป็นแบบอย่าง และสอนคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำ และอบต. ร่วมมือส่งเสริม และพัฒนาคนดี ครอบครัวดี ผู้นำระดับสูง ส่งเสริมคุณธรรม เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติคนดีมีคุณธรรม การส่งเสริมให้คนดีมีคุณธรรมเป็นต้นแบบของชุมชน สังคมนำคนดีมาร่วมกันคิดหาแนวทางการสร้างคนดี เชิดชู ส่งเสริมคนดี ให้กำลังใจคนทำดี ทั้งชั่วโมงสอนจริยธรรม ฝึกให้เด็กนั่งสมาธิ จัดหาสมุดบันทึกความดีให้บันทึกแข่งขันตอบปัญหาธรรมะ ตั้งชมรมรักการทำความดี ใช้หลักการของลูกเสือในการพัฒนาความดี มีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน ใช้วัดเป็นศูนย์การพัฒนาคุณธรรมความดี โดยใช้กิจกรรมทางศาสนาช่วยสอน มีพระที่เทศน์เก่ง ๆ อบรมสั่งสอน และเข้าถึงเด็กเยาวชน สื่อสารมวลชนช่วยสร้าง และส่งเสริมคนดีของสังคม ใช้ชนบทรอบนิคมประเพณีดั้งเดิมช่วยกล่อมเกลามาจากวิถีชีวิต จัดกิจกรรมที่ดีมารองรับโดยมีฐานจากวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. ในระดับครอบครัว พ่อแม่เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ครอบครัวอบอุ่น เข้าใจกัน เข้าใจถึงความแตกต่าง รู้จักปรับตัวเข้าหากัน มีความอดทนในการเลี้ยงลูกให้เป็นคนดี ส่งเสริมลูกทั้งด้านการศึกษา และการเป็นคนดี มีกิจกรรมที่สมาชิกครอบครัวทำร่วมกัน เข้าร่วมประเพณีท้องถิ่น สังคมมีการประกาศยกย่องครอบครัวที่ปฏิบัติตนได้เหมาะสม เช่น แม่ดีเด่น พ่อดีเด่น ลูกกตัญญู

3. ในระดับชุมชน ผู้นำชุมชนทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความร่วมมือในการสร้างคนดี สังคมดี จากบ้าน วัด โรงเรียน และองค์การบริหารส่วนตำบล ยกย่องคนดีให้เป็นแบบอย่างของชุมชน สร้างศักยภาพ และความเข้มแข็งของชุมชนโดยการสร้าง บุคคลากร และสร้างองค์การต่าง ๆ ให้มีศักยภาพ สร้างครอบครัวที่ดี และสร้างอาชีพที่มั่นคงในชุมชน ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ ดูแลสิ่งแวดล้อมภายในอย่างจริงจัง สื่อสารมวลชนเพิ่มบทบาทในการส่งเสริม เชิดชู ยกย่องการทำความดีให้เพิ่มมากขึ้น

ปรับรูปแบบ และสาระการนำเสนอข่าวสารข้อมูลให้เป็นข้อมูลด้านดี หรือด้านบวกให้มากขึ้น ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายส่งเสริมการสร้างคนดี/ชุมชนดี/สังคมให้เพิ่มมากขึ้น

จากข้อค้นพบเรื่องความดี มีคุณธรรมทั้งระดับ บุคคล ครอบครัว และชุมชน ในการสร้างความดีมีคุณธรรมอย่างไทย สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคน ครอบครัว และชุมชนดีมีคุณธรรม ในลักษณะที่บูรณาการเข้าหากัน จากข้อค้นพบทั้งหมดได้นำมาซึ่งกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่เรียกว่า ตะกร้อคุณธรรม นำไปเป็นรูปแบบสำหรับการวิจัย และพัฒนาการสร้างคนดีมีคุณธรรมในชุมชนที่หลากหลายในสังคมต่อไป

2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก 2) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม 3) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้องประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ 2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) 3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)

สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พละ 4 และสัพปุริสธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป

รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง 2 ด้าน คือ 1) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ 2) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มี

คุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

พัชรานี พัททองพรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจากการคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้ 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้ทรงรู้อาณาจารย์จำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR ไปใช้เป็นสังเคราะห์เป็นแบบสอบถามเพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่าจำนวน 381 คน 4) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปี พ.ศ.2554-2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (5) ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุดรองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

พรศรี นิยมแก้ว (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ดังนี้ 1) จรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษยสัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร 2) สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3) ความ

เป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างครุมืออาชีพ 4) ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษาคดี การจัดสถานศึกษาคดี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาคดี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ยุทธศาสตร์ 9 มาตรการ และแนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดความสำเร็จมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเป็นวาระแห่งชาติ

มาตรการที่ 1 การยกระดับมาตรฐานความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. มีนโยบายในการปรับปรุง แก้ไข กฎ ข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพบริหารสถานศึกษา

2. การประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพบริหารสถานศึกษา

3. การประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มาตรการที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับชาติ

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในระดับชาติ

2. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

มาตรการที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

2. จัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน

มาตรการที่ 1 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน
4. เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้เรียนป้องกันปัญหาด้านคุณธรรม

จริยธรรม

5. ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน
6. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้เรียน
7. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาครูมืออาชีพ

แนวทางปฏิบัติ

1. สร้างครูมืออาชีพ
2. ศึกษาสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งครู
4. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรการที่ 3 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา สื่อต่างๆ เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. ศึกษาสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ/ผู้เชี่ยวชาญ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

มาตรการที่ 1 จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. การประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรการที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
 2. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
- มาตรการที่ 3 นำผลการประเมินพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
แนวทางปฏิบัติ

1. รายงานผลการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เผยแพร่ผลการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

สภาพการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจากต้นสังกัดในปัจจุบันได้ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจเข้ารับการพัฒนาไม่เป็นการบังคับ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาในช่วงการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน และพัฒนาด้านวิชาการทั่ว ๆ ไป โดยจัดหลักสูตรจรรยาบรรณของวิชาชีพ สอดแทรกกับหลักสูตรอบรมการเข้าสู่ตำแหน่งและอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและใช้ได้จริงคือ ยุทธศาสตร์ชุมชนนักบริหารสถานศึกษา R(S)PCN(S) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ 17 มาตรการ 60 กิจกรรม ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา (R(S)) มี 4 มาตรการและ 18 กิจกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์การร่วมเสริมสร้างและพัฒนาองค์การทางการศึกษา (P) มี 4 มาตรการ และ 9 กิจกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ ยุทธศาสตร์การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพที่ดี (C) มี 3 มาตรการและมี 18 กิจกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายและระบบบริการที่คำนึงถึงคุณค่าและสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ (N(S)) มี 6 มาตรการ และมี 25 กิจกรรม

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึง

แนวคิด สาธารณภาพพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหารการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

สมบุญ สิริสรรหิรัญ (2547: ง) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้นและทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญคือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ อันประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

McCullum (2000) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (challenging the process) คลบ้นดาลภาพฝัน (inspiring a shared vision) ชัยนถามไถ่ (enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encouraging the heart) พุดทำคิคเป็นแบบอย่าง (modeling the way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach)

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ		Yulk (2010)	Dubrin (2010)	Karianne Kalshoven (2010)	Al Gim (1977)	Deborah C. Poff (2010)	Michael Fullan (2003)	Thomas J. Sergiovanni (1992)	Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010)	Willie Pieterse (2010)	สนศ. (2542)	อุทัย ไส้มันคง (2552)
การนำตนเอง	ค่านิยมที่ดี					✓		✓	✓			
	การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง									✓		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Yulk (2010)	Dubrin (2010)	Kerianne Kalshoven (2010)	Al Gini (1977)	Deborah C. Poff (2010)	Michael Fullan (2003)	Thomas J. Sergiovanni (1992)	Atilla Yildirim and Ibrahim Bastug (2010)	Willie Pietersen (2010)	สมศ. (2542)	อุทัย วัฒนคง (2552)
ศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตน ได้อย่างชัดเจน เช่น ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ จริงใจ	✓	✓			✓				✓		
มั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่เชื่อ									✓		
ควบคุมตนเองผสานกับการมองโลกในแง่ดี									✓		
มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ									✓		
ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
ความไม่โกธร											✓
ความเป็นผู้ตรง											✓
มีหลักการและเหตุผล	✓		✓								
ปิดทองหลังพระ		✓			✓						
การนำผู้อื่น											
ทาน บารมี (การให้)											✓
คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น	✓	✓		✓			✓				
เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น	✓	✓	✓	✓				✓			
สื่อสารเรียบง่าย เข้าใจง่าย									✓		
การส่งเสริม และทำงานร่วมกันเป็นทีม		✓							✓		
แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่น รวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น									✓		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Yulk (2010)	Dubrin (2010)	Karriane Kalshoven (2010)	Al Gini (1977)	Deborah C. Poff (2010)	Michael Fullan (2003)	Thomas J. Sergiovanni (1992)	Atilla Yildirim and Ibrahim Bastug (2010)	Willie Pietersen (2010)	สมศ. (2542)	อุทัย ใจวัฒน์คง (2552)
การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน									✓		
ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ									✓		
การนำองค์กร											
มีทักษะในการบริหาร				✓		✓	✓	✓	✓		
มีอิทธิพลต่อผู้อื่น	✓			✓	✓	✓	✓				
มีหลักธรรมาภิบาล	✓								✓	✓	✓
ทำให้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร									✓	✓	
มุ่งมั่นในการบริหาร และผลสัมฤทธิ์งาน	✓			✓		✓					✓
อุทิศเวลาให้กับการทำงาน											✓

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การนำตนเอง ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน เช่น ชื่อสัตย์ เชื่อถือได้ จริ่งใจ ค่านิยมที่ดี มีหลักการและเหตุผล ปิดทองหลังพระ การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง มั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่เชื่อ ควบคุมตนเองผสานกับการมองโลกในแง่ดี มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ เสมอ ความไม่โกรธ ความเป็นผู้ตรง ตามลำดับ

2. การนำผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น คำนึงถึงผลประโยชน์ผู้อื่น การส่งเสริม และทำงานร่วมกันเป็นทีม ทาน บารมี (การให้) สื่อสาร

เรียบง่าย เข้าใจง่าย แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่น รวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ

3. การนำองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ มีทักษะในการบริหาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีหลักธรรมาภิบาล มุ่งมั่นในการบริหาร และผลสัมฤทธิ์งาน ทำให้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อุทิศเวลาให้กับการทำงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (moral leadership) และแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategies) โดยใช้การประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินผลการพัฒนา เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

2. ขั้นตอนการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อกำหนดองค์ประกอบและนำนักตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบตามความเหมาะสม

3. ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นในโรงเรียนเอกชน จำนวน 1,296 คน ถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และนำข้อมูลมาประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อหาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ต้องได้รับการพัฒนา

4. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยนำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดร่างกลยุทธ์ที่ 1 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณา อภิปราย เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเหมาะสมของกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยการจัดการประชุมสนทนา กลุ่มย่อย (Focus group Technique) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ที่ 2

5. ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตารางที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
1. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ - แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (moral leadership) - แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)	- การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน - กรอบแนวคิดในการวิจัย
2. กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	- การคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
3. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน	- สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร รองผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นในโรงเรียนเอกชน ถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 1,296 คน - ประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อหาคุณลักษณะที่ต้องการในการพัฒนา	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความความต้องการจำเป็น
4. กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้ประมวลผลจากการทำประเมินความต้องการจำเป็น เป็นแนวทาง	- นำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็น มากำหนดเป็นร่างกลยุทธ์ที่ 1 และพัฒนากลยุทธ์ฯ โดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group Technique) กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 8 คน เพื่อกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์ที่ 2	(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
5. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	- ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยส่งร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน - ปรับปรุงกลยุทธ์ฯตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ

1.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กำหนดโดยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ เกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหารจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2548)

1.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิชาการที่ได้จากงานวิจัย วรรณกรรม ได้แก่ ตำรา และบทความ ได้แก่ Yukl (2010), Dubrin (2010), Karianne Kalshoven (2010), Willie Pietersen (2010), Deborah C. Poff (2010), Michael Fullan (2003), Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010), Al Gini (1977), Thomas J. Sergiovanni (1992), และ อุทัย โล้วมันคง (2553)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

2.1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของ สุวิมล ว่องวานิช (2550)

2.2 การกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำได้จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวจากนักวิชาการ ได้แก่ Dessler (2002), Carrel, Kuzmits and Elbert (1992), McCauley (1986), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544), นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536,2538), ภิญโญ สาธร (2526), สมพงษ์ เกษมสิน (2521)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1. แหล่งข้อมูลที่มา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและเชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการคัดเลือกองค์ประกอบโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ได้พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่เหมาะสมและเป็นไปได้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

2. หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive sampling) โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีบทบาทหรือผลงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือจริยธรรมและ/หรือการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ที่มีผลงานวิจัย ตำรา การเสนอผลงานในการประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาจริยธรรม

1.2 กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รางวัลดีเด่นในด้านจริยธรรมและ/หรือได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรคัมหาชน) เกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการ ซึ่งได้คะแนนระดับดีมาก

3. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ส่วนที่ 2 เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาเครื่องมือดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้น ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามปลายเปิด 1 ฉบับ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 2 ฉบับ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานต่อไปนี้

1) การสร้างแบบสอบถามปลายเปิด (รอบแรก)

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดกรอบคำถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่าองค์ประกอบภาวะ

ผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสม ครอบคลุม และมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2) การสร้างแบบสอบถามปลายปิด (รอบที่สอง)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบแรกของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบมีระดับความจำเป็นมากน้อยเพียงใด

การแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละช่อง สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

10 หมายความว่า ตัวชี้วัดมีความจำเป็น **มากที่สุด** ในองค์ประกอบนั้นๆ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

1 หมายความว่า ตัวชี้วัดมีความจำเป็น **น้อยที่สุด** ในองค์ประกอบนั้นๆ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจากการได้รับนันทมติขององค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยองค์ประกอบและตัวชี้วัดจะได้รับนันทมติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ต่อเมื่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดนั้นมีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 80% ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (Dalkey and Helmer, 1963 ; Kurth-Schai, Poolpatarachewin and Pitayanuwat, 1998)

3) การสร้างแบบสอบถามปลายปิด (รอบที่สาม)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบกลับแบบสอบถามในรอบที่สองมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาค่าพิสัยควอไทล์ มัธยฐาน ฐานนิยม หลังจากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับในรอบที่สาม ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดในรอบนี้จะคล้ายคลึงกับในรอบที่สองโดยเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม และตำแหน่งคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละคนในรอบที่ผ่านมาเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิใช้ประกอบการพิจารณายืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้เป็นไปตามภาพรวมของกลุ่ม ในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิต้องการยืนยันคำตอบเดิม เมื่อคำตอบในรอบที่ผ่านมาอยู่นอกขอบเขตพิสัย ควอไทล์ของกลุ่มต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย

4) คัดเลือกตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจากผลการตอบในรอบที่สามของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจากการได้รับฉันทามติของตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่จะได้รับฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิก็ต่อเมื่อตัวชี้วัดนั้นมีค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (Dalkey and Helmer, 1963 ; Kurth-Schai, Poolpatarachewin and Pitayanuwat, 1998) การแปลความหมายของค่ามัธยฐานมีหลักเกณฑ์ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าตัวชี้วัด มีความจำเป็นมากที่สุด ต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าตัวชี้วัด มีความจำเป็นมาก ต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าตัวชี้วัด มีความจำเป็นปานกลาง ต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าตัวชี้วัด มีความจำเป็นน้อย ต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยว่าตัวชี้วัด มีความจำเป็นน้อยที่สุด ต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้รับการคัดเลือก ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพดังนี้

- 1) นำผลที่ได้จากกระบวนการคัดเลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดในเบื้องต้น โดยใช้เทคนิคเดลฟายมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม
- 2) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามโครงสร้างเนื้อหาที่กำหนด
- 3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่จัดทำขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหา/ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นสามารถวัดคุณลักษณะ สิ่งที่ต้องการจะวัดได้ครอบคลุมตามนิยามและโครงสร้างเนื้อหาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้ดัชนี IOC ในการให้คะแนน -1, 0, 1 ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ต้องการวัด	-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่
ปฏิบัติการ	0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิง
ต้องการวัด	1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่
ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ครอบคลุมของข้อคำถาม และความชัดเจนในการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญได้ ค่าดัชนี IOC ดังต่อไปนี้	

ตารางที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ข้อรายการ	ค่าดัชนี IOC
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง	
1.1 มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ	1.0
1.2 แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	1.0
1.3 สรีรภาพในการทำมาดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามี	1.0
1.4 สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ	1.0
1.5 เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	1.0
1.6 มีจิตสาธารณะ	1.0
1.7 มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม	1.0
1.8 ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้	0.6
1.9 กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น	1.0
1.10 รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	0.6
1.11 มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี	1.0
1.12 เป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	1.0
1.13 รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	0.6
1.14 มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	0.6
1.15 มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต	0.6
1.16 มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า	0.6
1.17 มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	0.6
1.18 ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	0.6
1.19 ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	0.6
1.20 ความอดทน อดกลั้น	0.6
1.21 ธีารักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	0.6

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อรายการ	ค่าดัชนี IOC
2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน	
2.1 มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	1.0
2.2 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น	1.0
2.3 สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา	1.0
2.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	1.0
2.5 มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	0.6
2.6 รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยรักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม	0.6
2.7 ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	0.6
2.8 มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	1.0
2.9 กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	0.6
2.10 ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน	1.0
2.11 พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	1.0
2.12 ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	1.0
2.13 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม	1.0
คุณธรรม	1.0
2.14 ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้	1.0
2.15 ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคี	
ปรองดอง	1.0
2.16 วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย	1.0
2.17 เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อรายการ	ค่าดัชนี IOC
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ	
3.1 มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	1.0
3.2 เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน	1.0
3.3 ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	0.6
3.4 มีความรู้ทางการจัดการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ	1.0
3.5 มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน	0.6
3.6 มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร	1.0
3.7 มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร	1.0
3.8 รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	0.6
3.9 มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	0.6
3.10 นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ	1.0
3.11 ขก้องและตอบสนองผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1.0
3.12 เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่	1.0
3.13 มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1.0
3.14 มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	1.0
3.15 มีความยืดหยุ่น	1.0
3.16 จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม	1.0
3.17 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	1.0
3.18 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	1.0
3.19 มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้	1.0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อรายการ	ค่าดัชนี IOC
3.20 มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ	1.0
3.21 นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	1.0
3.22 มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ	1.0
3.23 สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์	1.0
3.24 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	1.0
3.25 มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	1.0

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ซึ่งศิริชัย กาญจนวาสี (2545) กล่าวว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหานั้นค่าคำนวณที่ได้ต้องมากกว่า 0.50 ($IOC > 0.50$) จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดตามนิยามของตัวแปร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำ เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้นแบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงเนื้อหาและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหาร โรงเรียน รองผู้บริหาร และครูหัวหน้าระดับชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง กลุ่มละ 20 คน รวม 60 คน เพื่อศึกษาตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ

5) ผู้วิจัยหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความเที่ยงทั้งฉบับ ดังปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ค่าความเที่ยง
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง	.967
2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน	.971
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ	.980
โดยรวมทั้งฉบับ	.990

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .990 ส่วนค่าความเที่ยงรายด้าน คือ ด้านจริยธรรมต่อตนเอง ด้านจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านจริยธรรมต่อวิชาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .967, .971 และ .980 ตามลำดับ แสดงว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีค่าความเที่ยงที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ให้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เหมาะสม ดำเนินการสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ หลังจากนั้นให้นำหนังสือไปติดต่อขอความร่วมมือด้วยตนเอง พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ ตั้งแต่วันที่ 4 กรกฎาคม ถึง 10 กันยายน 2554

4.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้วิจัยนำหนังสือไปติดต่อขอความร่วมมือด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 23 กันยายน 2554

4.3 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนเอกชนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2554 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนประมาณ 2 สัปดาห์หลังจาก

ที่ส่งไป จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูลมาทำการลงรหัสข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อการประเมินความต้องการจำเป็น

1. ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แหล่งข้อมูลที่มา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในระดับ อนุบาล ระดับประถมศึกษา และ/หรือระดับมัธยมศึกษา ไม่รวมการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ ที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยในการวิเคราะห์

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4,071 โรงเรียน ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูโรงเรียนเอกชนจากกลุ่มประชากรดังกล่าว ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (unproportional random sampling) ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น (Confidence interval) 95% โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ เมื่อขนาดกลุ่มประชากรโรงเรียนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4,071 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 364 โรงเรียน แต่เนื่องจากอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์มักจะน้อยกว่าจำนวนที่ส่งไป ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 432 โรงเรียน เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมาไม่น้อยกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2) แบ่งโรงเรียนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ โดยใช้เกณฑ์ของกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในการแบ่งขนาดโรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 7 เกณฑ์การจำแนกขนาดสถานศึกษาเอกชนตามระดับการศึกษาที่เปิดสอน

ระดับการศึกษาที่เปิดสอน	จำนวนนักเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
ก่อนประถมศึกษา	≤ 120	121-240	> 240
ประถมศึกษา	≤ 270	271-540	> 540
มัธยมศึกษา	≤ 300	301-600	> 600
ก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา	≤ 390	391-780	> 780
ก่อนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา	≤ 420	421-840	> 840
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา	≤ 570	571-1,140	$> 1,140$
ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	≤ 690	691-1,380	$> 1,380$

ที่มา : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3) การสุ่มโรงเรียน ดำเนินการสุ่มอย่างง่าย ดังนี้

ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภูมิภาคต่างๆ ทั้ง 4 ภูมิภาคมาภาคละ 108 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 36 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 36 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 36 โรงเรียน รวมโรงเรียนทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 432 โรงเรียน

4) การเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 432 คน ในโรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวมเป็นจำนวน 1,296 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้า

กลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นในโรงเรียนเอกชน เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 ชุด โดยให้เลือกว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์นั้นอยู่ในระดับใด โดยแต่ละข้อมีระดับค่าคะแนนดังนี้

สภาพปัจจุบัน

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง ความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง ความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง ความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง ความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง ความคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 1,296 ฉบับ ผู้วิจัยเขียนที่อยู่ทางด้านหลังของแบบสอบถาม พร้อมติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 16 มกราคม 2555 และให้ส่งกลับคืนภายในสองสัปดาห์

ผู้วิจัยขยายเวลาการตอบรับแบบสอบถามเนื่องจากไม่ได้รับคืนตามระยะเวลาที่กำหนด จนถึงสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 939 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72.40 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ

2. ข้อมูลที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง เป็นแบบคำถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean = (\bar{X}))

3. ข้อมูลที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้จากการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI) ของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรเดิม โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI Modified (Priority Needs Index = PNI)

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

PNI Modified = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI)

I = คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวัง (Important expectation of Moral Leadership behavior)

D = คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริง (Degree of actual Moral Leadership behavior)

การแปรผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามมีความหมายดังนี้

1. การแปรผลของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วนคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะที่คาดหวัง เป็นการแปรผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะนั้นๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่น้อยกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะน้อย

- ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่มากกว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวมทั้งหมด หมายถึง การมีคุณลักษณะมาก

ผู้วิจัยคำนวณข้อมูลโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean)

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนี้

- ค่า PNI มากที่สุด หมายถึง มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ

- ค่า PNI ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของค่า PNI ของคุณลักษณะทั้งหมดโดยรวม แสดงถึงความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะที่ต้องได้รับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1. แหล่งข้อมูลที่มา

การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้การประมวลผลจากการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นแนวทาง ซึ่งมีการดำเนินการโดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Technique) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 8 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีบทบาทหรือผลงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือจริยธรรมและ/หรือการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ที่มีผลงานวิจัย ตำรา การเสนอผลงานในการประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาจริยธรรม

2. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไปว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รางวัลดีเด่นในด้านจริยธรรม หรือได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องการคัมหาชน) เกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการ ซึ่งได้คะแนนระดับดีมาก

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ประเด็นหัวข้อในการประชุมสนทนากลุ่มย่อยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยนำข้อความจากการประเมินความต้องการจำเป็นมาประมวลสรุปจุดแข็ง จุดอ่อนของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แล้วกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์ร่างที่ 1 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณา อภิปราย เสนอข้อคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การพัฒนาก้าวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มย่อยด้วยตนเอง เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาก้าวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในวันที่ 30 มีนาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.00 น. ที่ ห้องประชุมนานาชาติ 2 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

การวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อนำไปปรับปรุงให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสม

1. แหล่งข้อมูลที่มา

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 20 คน โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกไว้ดังนี้

1.1 กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีบทบาทหรือผลงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและ/หรือการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ที่มีผลงานวิจัย ตำรา การเสนอผลงานในการประชุมสัมมนาทางวิชาการในระดับชาติหรือนานาชาติ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาก้าวผู้นำไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.2 กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการโรงเรียนเอกชน ที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2553

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ คือ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมีตัวเลือก 5 ระดับคือ

- 5 หมายถึง กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง กลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ในตอนท้ายของแบบสอบถามจะมีข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ประเมินได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้ส่งแบบประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยไปปรับแบบประเมินคืนด้วยตนเองและรับคืนทางไปรษณีย์ โดยเริ่มแจกแบบสอบถามในวันที่ 11 เมษายน 2555 และขอรับคืนภายในวันที่ 18 เมษายน 2555 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนทางโทรศัพท์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมดในวันที่ 21 เมษายน 2555

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ตามประเด็นต่างๆ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบ การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสมเป็นไปได้อย่างมาก
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสมเป็นไปได้อย่างปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสมเป็นไปได้น้อย
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นค่าระดับที่เหมาะสมเป็นไปได้น้อยที่สุด

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการแจกแจงความถี่ และกำหนดให้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของการ

วิจัย ส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นและสาระสำคัญ จากนั้นนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์เพื่อการรายงานวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 5 ตอน เพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการพิจารณาการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มย่อยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 1 ผลการพิจารณาการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การพิจารณาการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายซึ่งดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 รอบ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ผลการพิจารณาการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในรอบที่ 1 โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire) ซึ่งมีข้อความให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงทัศนคติถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยนำเสนอ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา

จำนวน 17 ฉบับ และนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์จนได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้จากการพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อตนเอง	✓			✓			✓				✓	✓					✓
1. มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาจาที่ถูกต้องเหมาะสม น่าเชื่อถือ						✓	✓				✓						
2. แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัย และกาลเทศะ																	
3. มีความศรัทธาในการทำ ความดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี				✓		✓				✓				✓		✓	
4. มีความสำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ	✓									✓		✓		✓		✓	
5. ให้ความเคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง มีความเป็นประชาธิปไตย										✓		✓			✓		✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
6. มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับ ใช้บริการต่อส่วนรวมและ ประเทศชาติ	✓	✓		✓				✓			✓			✓			✓
7. มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึด หลักการแห่งคุณธรรมและ จริยธรรม					✓		✓			✓	✓			✓			✓
8. ใฝ่ศึกษาหาความรู้เสมอ ด้านการศึกษาระยะ เพื่อ เพิ่มสติปัญญาในการ พิจารณาได้อย่างถูกต้อง และสามารถบูรณาการ ความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	✓	✓						✓									
9. กล้าคิดกล้าตัดสินใจบน หลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
10. ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	✓	✓							✓				✓			✓	✓
11. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณ วิชาชีพเป็นอย่างดี													✓			✓	
12. เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติ ตนตามจรรยาบรรณ วิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็น แบบอย่างที่ดี แก่ผู้ ประกอบวิชาชีพด้วยกัน				✓	✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
13. การให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์ สิ่งของแล้วยังหมายถึงการ ให้น้ำใจแก่ผู้อื่น				✓				✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
14. มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งใน การปกครอง และในทาง ศาสนา	✓					✓				✓	✓			✓	✓	✓	
15. ความซื่อตรงในการฐานะ ผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์ สุจริต				✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
16. การมีอิทธิพลอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มี สัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่ เสมอกันและต่ำกว่า											✓					✓	
17. มีความอดสาหะในการ ปฏิบัติงาน โดยปราศจาก ความเกียจคร้าน	✓	✓	✓						✓			✓				✓	✓
18. ความไม่แสดงอาการโกรธ ให้ปรากฏ สามารถระงับได้	✓	✓		✓							✓	✓				✓	
19. ไม่เบียดเบียนคนอื่นและ ตนเอง	✓														✓	✓	
20. ความอดทน อดกลั้น	✓	✓		✓						✓		✓	✓	✓		✓	✓
21. ซ้ำรงรักษาไว้ซึ่งความ ซุติธรรม		✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓		✓	
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อเพื่อนร่วมงาน																	
22. มีบุคลิกภาพของผู้บริหาร ที่ประกอบด้วยพรหม วิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	✓					✓					✓	✓		✓	✓	✓	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
23. ให้เกียรติและเคารพใน ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ของผู้เรียน		✓							✓		✓	✓		✓	✓		
24. สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และน่าไว้วางใจ		✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓			
25. มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นเสมอ และคิด อย่างสร้างสรรค์		✓						✓						✓		✓	
26. มีปฏิสัมพันธ์กับ หน่วยงานต่างๆ สามารถ ประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อ โรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็น ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร		✓	✓			✓	✓					✓		✓		✓	
27. รู้ในความสามารถของ บุคคล มอบงานที่ เหมาะสม มีความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล โดยกักต้อโรงเรียน สร้าง ความสามัคคี ความเป็น ธรรม	✓	✓	✓			✓						✓		✓		✓	
28. ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหารคน					✓	✓	✓				✓						
29. มีความสามารถในการ ประสานงาน ประสาน ประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคล ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี		✓	✓			✓	✓				✓	✓		✓		✓	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
30. กระตุ้นและปลุกเร้า ผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ ถูกต้อง	✓					✓			✓			✓					✓
31. ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งานให้ดียิ่งขึ้น			✓						✓	✓	✓			✓		✓	
32. พัฒนาและเผยแพร่ หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทาง จริยธรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมของชุมชน	✓				✓			✓		✓				✓		✓	
33. ยกย่องให้รางวัลผู้มี พฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม					✓		✓							✓		✓	
34. ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การบริการของ สถานศึกษาที่สนับสนุน ด้านจริยธรรม คุณธรรม	✓							✓		✓							✓
35. ส่งเสริมความเสมอภาค ของบุคคล โดยทุกคน ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็น ธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกัน ในการเข้ารับบริการและ ทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียน จัดให้					✓		✓			✓	✓						✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
36. ส่งเสริมให้บุคลากรยึด หลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึด หลักสามัคคีปรองดอง								✓	✓		✓	✓		✓		✓	
37. วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย		✓						✓			✓						
38. เห็นความสำคัญและการ พัฒนาส่งเสริมครูและ บุคลากรให้ก้าวหน้าใน อาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง						✓	✓		✓	✓		✓					✓
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อวิชาชีพ																	
39. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อัน ประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ				✓					✓						✓		✓
40. เป็นผู้นำทางการศึกษา มี ภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็น ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง ระหว่างการศึกษา กับ สภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการศึกษา ของชาติได้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓							✓	✓		✓		✓	
41. ใฝ่เรียนรู้และแสวงหา ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ก่อนผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง ต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓				✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
42. มีความรู้ทางด้านการ บริหาร หลักการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลัก วิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ			✓			✓				✓			✓			✓	✓
43. มีความสามารถด้านการ บริหารสถานการณ์ มี ความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถ ปรับตัวสนองได้ฉับไว และต่อเนื่องกับ สถานการณ์รอบด้าน	✓	✓	✓						✓				✓			✓	✓
44. มีความรู้ความสามารถ ด้านการวางแผนและการ ใช้แผนกับเครื่องมือการ บริหาร			✓			✓											
45. มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่ เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการองค์กร	✓					✓											
46. รู้หลักการที่จะทำให้ เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมาย ของโรงเรียน	✓		✓	✓												✓	
47. มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้าน ต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	✓			✓									✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
48. นิเทศและประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นระบบ		✓				✓											
49. ชกย่องและตอบแทนผล การปฏิบัติงานของ บุคลากร					✓	✓	✓										✓
50. เอาใจใส่ต่อการะงานใน หน้าที่อย่างเต็มที่	✓	✓							✓								
51. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ						✓											
52. มุ่งมั่นการทำงานเป็นทีม	✓							✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓
53. มีความซื่อหุ่่น														✓			
54. ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธี ที่เหมาะสม														✓		✓	
55. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม มากกว่าผลสัมฤทธิ์ของ ตนเอง	✓			✓	✓					✓		✓		✓		✓	✓
56. มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล และชัดเจน สามารถพัฒนา วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ ปรัชญา การจัดการศึกษาที่ ดี และสามารถกระจาย วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่น เพื่อนำพองค์กรไปสู่ ความก้าวหน้า	✓	✓		✓		✓	✓		✓			✓		✓		✓	✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
57. มีความคิดสร้างสรรค์ คิด หาวิธีการทำงานแบบ ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ และทำ ให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เป็น วิธีการที่เกิดการยอมรับว่า เป็นแนวคิดที่ดี สามารถ นำองค์กรได้							✓					✓	✓	✓	✓		✓	✓
58. มีทักษะในการวิเคราะห์ ปัญหา แก้ปัญหา และการ ตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการ ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล ต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบใน การตัดสินใจ	✓	✓		✓									✓	✓			✓	✓
59. นำระบบการจัดการความรู้ มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้		✓											✓					
60. มุ่งมั่นการบริหารงานโดย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และ ความสำเร็จบนพื้นฐาน ของความถูกต้องเพื่อ สังคมและประเทศชาติ			✓							✓		✓	✓					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
61. สร้างบรรยากาศที่ เอื้ออำนวยต่อการทำงาน อย่างสร้างสรรค์		✓				✓					✓			✓			
62. ปฏิบัติงานด้วยความ รับผิดชอบ หมั่นพัฒนา งาน อย่างสม่ำเสมอ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
63. มีความสามารถในการ ประกอบวิชาชีพจนมีความ ชำนาญ เชี่ยวชาญใน วิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึง ประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	✓					✓		✓			✓					✓	✓

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในรอบที่ 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย 21 คุณลักษณะ 2)ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 17 คุณลักษณะ และ3)ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพประกอบด้วย 25 คุณลักษณะ

2. ผลการพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสอบถามในรอบที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคุณลักษณะในแต่ละองค์ประกอบว่ามีความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามคุณลักษณะมากน้อยเพียงใด ผลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 17 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาฉันทมติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานไม่ควรต่ำกว่า 3.50 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 63 ตัว ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนได้รับฉันทามติด้านความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ปรากฏอยู่ในตารางที่ 10-12

3. ผลการพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสอบถามในรอบที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 3 พบว่าคุณลักษณะทั้ง 63 คุณลักษณะ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้รับฉันทามติด้านความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานซึ่งมีค่าตั้งแต่ 3.50 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo-MdnI	Q3-Q1
1. มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิจวิาจากที่ถูกต้องเหมาะสม น่าเชื่อถือ	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	1.50 (0.75)
2. แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	4.50 (4.00)	0.00 (0.00)	1.00 (0.00)
3. มีศรัทธาในการทำมาค้า ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	1.00 (0.50)
4. มีความสำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ	5.00 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.75)
5. ให้เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	5.00 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.00)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
6. มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับใช้บริการต่อส่วนรวมและประเทศชาติ	4.50 (4.50)	0.00 (0.50)	1.00 (0.75)
7. มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม	4.50 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
8. ใฝ่ศึกษาหาความรู้เสมอด้านการศึกษาธรรมะ เพื่อเพิ่มสติปัญญาในการพิจารณาได้อย่างถูกต้อง และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	1.25 (0.50)
9. กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.50)
10. ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
11. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.50 (0.75)
12. เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)
13. การให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
14. มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)
15. มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.50)
16. การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.75 (1.00)
17. มีความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.50)
18. ความไม่แสดงอาการ โกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	5.00 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (1.00)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
19. ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)
20. ความอดทน อดกลั้น	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)
21. ชำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ (xxx) หมายถึงอันดับตามดัชนีของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคเดลฟาย รอบที่3

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทุกคุณลักษณะในมิติ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทั้งสองรอบ ซึ่งคุณลักษณะในประเด็นที่ 2) แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ 4) มีความสำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่น และแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ 5) ให้เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย 8) ใฝ่ศึกษาหาความรู้เสมอด้้น การศึกษาธรรมะ เพื่อเพิ่มสติปัญญาในการพิจารณาได้อย่างถูกต้อง และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ และ 18) ความไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ได้รับอันดับตามดิในระดับมาก ประเด็นนอกจากนั้นได้รับอันดับตามดิในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบกันตามติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาคูณลักษณะในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
1. มีบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.75 (0.50)
2. ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน	5.00 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.50)
3. สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและน่าไว้วางใจ	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.75 (0.50)
4. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสมอ และคิดอย่างสร้างสรรค์	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	1.00 (0.50)
5. มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือ กลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กร	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
6. ู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถใน การบริหารงานบุคคล โดยกักตื้อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็น ธรรม	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
7. ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.50)
8. มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	5.00 (4.50)	0.00 (0.50)	0.50 (1.00)
9. กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.75 (0.75)
10. ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความ สามารถของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	4.50 (4.50)	0.50 (0.00)	1.00 (0.50)
11. พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทาง จริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	4.50 (4.50)	0.50 (0.00)	0.75 (0.25)

ตารางที่ 10 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
12. ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	4.50 (4.50)	0.00 (0.50)	0.50 (1.00)
13. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้าน จริยธรรม คุณธรรม	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
14. ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็น ธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่ โรงเรียนจัดให้	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.50)
15. ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและ ยึดหลักสามัคคีปรองดอง	5.00 (4.50)	0.00 (0.50)	0.50 (1.00)
16. วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย	5.00 (4.00)	0.00 (0.00)	0.50 (1.00)
17. เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าใน อาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ (xxx) หมายถึงฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคเดลฟาย รอบที่3

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทุกคุณลักษณะ
ในมิติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทั้งสองรอบ ซึ่งคุณลักษณะในประเด็นที่ 2) ให้
เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน 4) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
เสมอ และคิดอย่างสร้างสรรค์ 16) วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย ได้รับฉันทามติ
ในระดับมาก ประเด็นนอกจากนั้น ได้รับฉันทามติในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบต้นทุนทางจิตของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาคุณลักษณะในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของคุณลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
1. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความ ภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	4.50 (4.50)	0.50 (0.00)	1.00 (0.50)
2. เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็น ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
3. ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบก่อนผู้ได้บังคับบัญชา อย่างต่อเนื่อง	4.50 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.00)
4. มีความรู้ด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิค การบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
5. มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์ รอบด้าน	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.50 (1.00)
6. มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการ บริหาร	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	0.75 (0.75)
7. มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร	4.50 (4.00)	0.00 (0.00)	0.25 (0.50)
8. รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
9. มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
10. นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ	5.00 (4.50)	0.00 (0.00)	0.75 (0.25)
11. ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.75 (0.75)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
12. เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.50 (1.00)
13. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.50 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.25)
14. มุ่งมั่นการทำงานเป็นทีม	4.50 (4.50)	0.00 (0.50)	1.00 (0.50)
15. มีความยืดหยุ่น	4.50 (4.00)	0.00 (0.00)	1.00 (0.50)
16. จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม	4.50 (4.00)	0.00 (0.00)	0.75 (0.50)
17. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	0.75 (0.75)
18. มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาท้องค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	5.00 (5.00)	0.00 (0.00)	0.50 (0.50)
19. มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้	5.00 (4.50)	0.00 (0.50)	0.75 (1.00)
20. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ	5.00 (4.50)	0.00 (0.50)	0.50 (1.00)
21. นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.50 (4.50)	0.50 (0.00)	0.75 (0.00)
22. มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็บบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	1.00 (0.75)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ความจำเป็นของลักษณะภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน		
	Mdn	IMo- MdnI	Q3-Q1
23. สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	1.00 (0.75)
24. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	4.50 (4.50)	0.50 (0.50)	1.00 (1.00)
25. มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญใน วิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพ ด้วยกัน	4.50 (4.00)	0.50 (0.00)	1.00 (0.75)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ (xxx) หมายถึงอันดับตามติของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย รอบที่3

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทุกคุณลักษณะ ในมิติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพทั้งสองรอบ ซึ่งคุณลักษณะในประเด็นที่ 6) มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร 7) มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร 13) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 15) มีความยืดหยุ่น 16) ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม 22) มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความจำเป็นพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ 23) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 25) มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน ได้รับอันดับในระดั้มาก ประเด็นนอกจากนั้นได้รับอันดับในระดั้มากที่สุด

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบ
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาในตอนที่ 1 สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูหัวหน้าหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูระดับชั้นของโรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2553 แบบสอบถาม มี 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอง จำนวน 63 ข้อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปตามตารางต่อไปนี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 12-14

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น มีรายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 15-18

ตารางที่ 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้อำนวยการ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	282	89.8
1.2 รักษาการแทนผู้อำนวยการ	32	10.2
รวม	314	100
2. เพศ		
2.1 ชาย	97	30.9
2.2 หญิง	217	60.1
รวม	314	100
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 40 ปี	37	11.8
3.2 40-49 ปี	90	28.7
3.3 50-59 ปี	136	43.3
3.4 60 ปีขึ้นไป	51	16.2
รวม	314	100
4. การศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	63	20.1
4.2 ปริญญาโท	209	66.6
4.3 ปริญญาเอก	27	8.6
4.4 อื่นๆ	15	4.8
รวม	314	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	52	16.6
5.2 5-10 ปี	68	21.7
5.3 11-15 ปี	61	19.4
5.4 ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	133	42.4
รวม	314	100
6. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
6.1 เล็ก	51	16.2
6.2 กลาง	160	51.0
6.3 ใหญ่	103	32.8
รวม	314	100

จากตารางที่ 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ช่วยการจำนวน 282 คน คิดเป็น ร้อยละ 89.8 รักษาการแทนผู้ช่วยการ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 เป็นเพศชายจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 เป็นเพศหญิง 217 คน คิดเป็นร้อยละ 69.1 อายุส่วนมาก 50-59 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมาคือ 40-49 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาโท จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 66.6 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 มีประสบการณ์ทำงาน 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 คน ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมากที่สุดคือ ขนาดกลาง จำนวน 160 โรง คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาคือขนาดใหญ่ จำนวน 103 โรง คิดเป็นร้อยละ 32.8

ตารางที่ 13 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรองผู้อำนวยการ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	230	74.2
1.2 รักษาการรองผู้อำนวยการ	80	25.8
รวม	310	100
2. เพศ		
2.1 ชาย	75	24.2
2.2 หญิง	235	75.8
รวม	310	100
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 40 ปี	112	36.1
3.2 40-49 ปี	99	31.9
3.3 50-59 ปี	83	26.8
3.4 60 ปี ขึ้นไป	16	5.2
รวม	310	100
4. การศึกษา		
4.1ปริญญาตรี	181	58.4
4.2 ปริญญาโท	107	34.5
4.3 ปริญญาเอก	8	2.6
4.4 อื่นๆ	14	4.5
รวม	310	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	66	21.3
5.2 5-10 ปี	113	36.5
5.3 11-15 ปี	44	14.2
5.4 ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	87	28.1
รวม	310	100
6. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
6.1 เล็ก	60	19.4
6.2 กลาง	139	44.8
6.3 ใหญ่	111	35.8
รวม	310	100

จากตารางที่ 13 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรองผู้อำนวยการจำนวน 230 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.2 และรักษาการรองผู้อำนวยการ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 เป็นเพศชายจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 เป็นเพศหญิง 235 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 อายุส่วนมากน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 รองลงมาคือ 40-49 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 คน ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมากที่สุดคือขนาดกลาง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมาคือขนาดใหญ่ จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8

ตารางที่ 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ	199	63.2
1.2 ครูหัวหน้าระดับชั้น	116	36.8
รวม	315	100
2. เพศ		
2.1 ชาย	45	14.3
2.2 หญิง	270	85.7
รวม	315	100
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 40 ปี	158	50.2
3.2 40-49 ปี	95	30.2
3.3 50-59 ปี	60	19.0
3.4 60 ปี ขึ้นไป	2	0.6
รวม	315	100
4. การศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	281	89.2
4.2 ปริญญาโท	24	7.6
4.3 ปริญญาเอก	4	1.3
4.4 อื่นๆ	6	1.9
รวม	315	100
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	53	16.8
5.2 5-10 ปี	124	39.4
5.3 11-15 ปี	54	17.1
5.4 ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	84	26.7
รวม	315	100
6. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
6.1 เล็ก	61	19.4
6.2 กลาง	149	47.3
6.3 ใหญ่	105	33.3
รวม	315	100

จากตารางที่ 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 199 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.2 และครูหัวหน้าระดับชั้น จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 เป็นเพศชายจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 เป็นเพศหญิง 270 คน คิดเป็นร้อยละ 85.7 อายุส่วนมากน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 รองลงมาคือ 40-49 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 89.2 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 คน ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมากที่สุดคือขนาดกลาง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือขนาดใหญ่ จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ (n = 314 คน)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง					
1	มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่ เหมาะสมกับกาลเทศะ	3.97	มาก	4.55	มากที่สุด	14.60
2	แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	4.23	มาก	4.64	มากที่สุด	9.69
3	ศรัทธาในการทำมาค้า ความ ถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงาน ออกมาดี	4.37	มาก	4.72	มากที่สุด	8.00
4	สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่น และแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อ สาธารณะ	4.20	มาก	4.60	มากที่สุด	9.52
5	เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	4.19	มาก	4.63	มากที่สุด	10.50
6	มีจิตสาธารณะ	4.19	มาก	4.65	มากที่สุด	10.97
7	มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการ คุณธรรมและจริยธรรม	4.23	มาก	4.66	มากที่สุด	10.16
8	ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อ เพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณา การความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	3.85	มาก	4.49	มาก	16.62

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
9	กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลัก คุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผล ที่เกิดขึ้น	4.16	มาก	4.59	มากที่สุด	10.33
10	รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ นันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	3.90	มาก	4.56	มากที่สุด	16.92
11	มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นอย่างดี	4.14	มาก	4.64	มากที่สุด	12.07
12	เป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน	4.21	มาก	4.68	มากที่สุด	11.16
13	รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจาก เสียสละทรัพย์สินของแล้วยัง หมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	4.29	มาก	4.64	มากที่สุด	8.15
14	มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	4.21	มาก	4.64	มากที่สุด	10.21
15	มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจสุจริต	4.44	มาก	4.77	มากที่สุด	7.43
16	มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล ที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกัน และต่ำกว่า	4.16	มาก	4.62	มากที่สุด	11.05

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้อง การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
17	มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	4.24	มาก	4.66	มากที่สุด	9.90
18	ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	3.59	มาก	4.50	มากที่สุด	25.34
19	ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	4.25	มาก	4.68	มากที่สุด	10.11
20	ความอดทน อดกลั้น	3.91	มาก	4.63	มากที่สุด	18.41
21	ธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	4.17	มาก	4.55	มากที่สุด	9.11
	โดยรวม	4.13	มาก	4.62	มากที่สุด	11.73
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อน ร่วมงาน					
22	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	4.15	มาก	4.63	มากที่สุด	11.56
23	ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น	4.27	มาก	4.68	มากที่สุด	9.60
24	สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา	4.17	มาก	4.62	มากที่สุด	10.79
25	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์	4.11	มาก	4.55	มากที่สุด	10.70
26	มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือ กลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กร	3.92	มาก	4.60	มากที่สุด	17.34

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
27	รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยักัดดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม	4.05	มาก	4.59	มากที่สุด	13.33
28	ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	4.21	มาก	4.68	มากที่สุด	11.16
29	มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.93	มาก	4.57	มากที่สุด	16.28
30	กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.01	มาก	4.57	มากที่สุด	13.96
31	ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน	4.21	มาก	4.69	มากที่สุด	11.40
32	พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	3.89	มาก	4.50	มากที่สุด	15.68
33	ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	3.96	มาก	4.56	มากที่สุด	15.15
34	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนค่านิยมจริยธรรม คุณธรรม	4.12	มาก	4.54	มากที่สุด	10.19

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
35	ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้	4.13	มาก	4.61	มากที่สุด	11.62
36	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขัน และยึดหลักสามัคคีปรองดอง	4.22	มาก	4.64	มากที่สุด	9.95
37	วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย	4.18	มาก	4.64	มากที่สุด	11.00
38	เห็นความสำคัญและการพัฒนา ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	4.31	มาก	4.65	มากที่สุด	7.88
	โดยรวม	4.10	มาก	4.60	มากที่สุด	12.14
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ					
39	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	3.95	มาก	4.56	มากที่สุด	15.44
40	เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่าง การศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม การศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน	3.92	มาก	4.56	มากที่สุด	16.32

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
41	ไม่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงาน ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	4.16	มาก	4.61	มากที่สุด	10.81
42	มีความรู้ด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	4.05	มาก	4.58	มากที่สุด	13.08
43	มีความสามารถด้านการบริหาร สถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้จับ ไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบ ด้าน	4.08	มาก	4.51	มากที่สุด	10.53
44	มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับ เครื่องมือการบริหาร	3.93	มาก	4.55	มากที่สุด	15.77
45	มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ องค์กร	3.92	มาก	4.51	มากที่สุด	15.05
46	รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.08	มาก	4.57	มากที่สุด	12.00
47	มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.92	มาก	4.57	มากที่สุด	16.58

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
48	นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ	3.74	มาก	4.55	มากที่สุด	21.65
49	ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.96	มาก	4.59	มากที่สุด	15.90
50	เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่	4.31	มาก	4.67	มากที่สุด	8.35
51	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.62	มาก	4.38	มาก	20.99
52	มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	4.16	มาก	4.69	มากที่สุด	12.74
53	มีความยืดหยุ่น	3.99	มาก	4.52	มากที่สุด	13.28
54	ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม	3.76	มาก	4.41	มาก	17.28
55	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	4.10	มาก	4.61	มากที่สุด	12.43
56	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	4.04	มาก	4.61	มากที่สุด	14.10
57	มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้	4.04	มาก	4.58	มากที่สุด	13.36

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
58	มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วย ความสุ่มรอบคอบ มีเหตุผลในการ ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบ ในการตัดสินใจ	3.95	มาก	4.57	มากที่สุด	15.69
59	นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ใน โรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	มาก	4.52	มากที่สุด	13.00
60	มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และความสำเร็บน พื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคม และประเทศชาติ	4.17	มาก	4.61	มากที่สุด	10.55
61	สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.06	มาก	4.60	มากที่สุด	13.30
62	ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	4.22	มาก	4.67	มากที่สุด	10.66
63	มีความสามารถในการประกอบ วิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึง ประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	4.03	มาก	4.56	มากที่สุด	13.15
โดยรวม		4.00	มาก	4.56	มากที่สุด	13.97
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวม		4.07	มาก	4.59	มากที่สุด	12.61

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาคคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ สรีรภาพในการทำมาดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี ดำเนินกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรง ในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ชำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 4.23, 4.37, 4.20, 4.19, 4.19, 4.23, 3.85, 4.16, 3.90, 4.14, 4.21, 4.29, 4.21, 4.44, 4.16, 4.24, 3.59, 4.25, 3.91 และ 4.17 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณาคคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มี

ความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยกักต้อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งาน พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.27, 4.17, 4.11, 3.92, 4.05, 4.21, 3.93, 4.01, 4.21, 3.89, 3.96, 4.12, 4.13, 4.22, 4.18 และ 4.31 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนา

วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่น เพื่อนำพองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.56, 4.61, 4.58, 4.51, 4.55, 4.51, 4.57, 4.57, 4.55, 4.59, 4.67, 4.38, 4.69, 4.52, 4.41, 4.61, 4.61, 4.58, 4.57, 4.52, 4.61, 4.60, 4.67 และ 4.56 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาอาการที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทยเหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ ศรัทธาในการทำความดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามี สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎ กติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรง ในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมา

การระต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ชำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55, 4.64, 4.72, 4.60, 4.63, 4.65, 4.66, 4.59, 4.56, 4.64, 4.68, 4.64, 4.64, 4.77, 4.62, 4.66, 4.50, 4.68, 4.63 และ 4.55 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยกา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยรักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง ทัวถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63, 4.68, 4.62, 4.55, 4.60, 4.59, 4.68, 4.57, 4.57, 4.69, 4.50, 4.56, 4.54, 4.61, 4.64, 4.64 และ 4.65 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมวิชาชีพที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการ ใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.56, 4.61, 4.58, 4.51, 4.55, 4.51, 4.57, 4.57, 4.55, 4.59, 4.67, 4.69, 4.52, 4.61, 4.61, 4.58, 4.57, 4.52, 4.61, 4.60, 4.67 และ 4.56 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะ

ผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ
จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และ 4.41 ตามลำดับ

ส่วนผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified})
ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยเรียงตามลำดับมาก
ไปหาน้อย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อน
ร่วมงาน และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs
Index_{modified} : PNI_{modified}) ร้อยละ 13.97, 12.14 และ 11.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ (n = 310 คน)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
1	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่ เหมาะสมกับกาลเทศะ	3.89	มาก	4.60	มากที่สุด	18.25
2	แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	4.23	มาก	4.71	มากที่สุด	11.34
3	ศรัทธาในการทำความดี ความ ถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงาน ออกมาดี	4.26	มาก	4.76	มากที่สุด	11.73
4	สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่น และแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อ สาธารณะ	4.19	มาก	4.70	มากที่สุด	12.17
5	เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	4.10	มาก	4.67	มากที่สุด	13.90
6	มีจิตสาธารณะ	4.07	มาก	4.66	มากที่สุด	14.49
7	มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการ คุณธรรมและจริยธรรม	4.20	มาก	4.67	มากที่สุด	11.19
8	ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อ เพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณา การความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	3.94	มาก	4.56	มากที่สุด	15.73

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
9	กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลัก คุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผล ที่เกิดขึ้น	3.97	มาก	4.62	มากที่สุด	16.37
10	รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ นันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	3.90	มาก	4.55	มากที่สุด	16.66
11	มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นอย่างดี	4.06	มาก	4.66	มากที่สุด	14.77
12	เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน	4.12	มาก	4.71	มากที่สุด	14.32
13	รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจาก เสียสละทรัพย์สินของแล้วยัง หมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	4.01	มาก	4.63	มากที่สุด	15.46
14	มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	4.15	มาก	4.69	มากที่สุด	13.01
15	มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจธรรม	4.37	มาก	4.74	มากที่สุด	8.46
16	มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล ที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกัน และต่ำกว่า	4.15	มาก	4.67	มากที่สุด	12.53

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		17	มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	4.17	มาก	
18	ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	3.53	มาก	4.49	มาก	27.19
19	ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	4.14	มาก	4.62	มากที่สุด	11.59
20	ความอดทน อดกลั้น	3.87	มาก	4.56	มากที่สุด	17.82
21	ซำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	4.05	มาก	4.70	มากที่สุด	16.04
	โดยรวม	4.06	มาก	4.65	มากที่สุด	14.38
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อน ร่วมงาน					
22	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	4.00	มาก	4.61	มากที่สุด	15.25
23	ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น	4.23	มาก	4.70	มากที่สุด	11.11
24	สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา	4.03	มาก	4.69	มากที่สุด	16.37
25	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์	4.15	มาก	4.63	มากที่สุด	11.56
26	มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือ กลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กร	4.02	มาก	4.60	มากที่สุด	14.42

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
27	รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยรักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม	4.05	มาก	4.67	มากที่สุด	15.30
28	ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	4.12	มาก	4.68	มากที่สุด	13.59
29	มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.96	มาก	4.65	มากที่สุด	17.42
30	กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.01	มาก	4.64	มากที่สุด	15.71
31	ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน	4.14	มาก	4.64	มากที่สุด	12.07
32	พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	3.89	มาก	4.51	มากที่สุด	15.93
33	ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	3.96	มาก	4.62	มากที่สุด	16.66
34	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม	4.06	มาก	4.59	มากที่สุด	13.05

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
35	ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้	4.04	มาก	4.58	มากที่สุด	13.36
36	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขัน และยึดหลักสามัคคีปรองดอง	4.09	มาก	4.63	มากที่สุด	13.20
37	วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย	4.02	มาก	4.67	มากที่สุด	16.16
38	เห็นความสำคัญและการพัฒนา ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	4.18	มาก	4.69	มากที่สุด	12.20
โดยรวม		4.05	มาก	4.63	มากที่สุด	14.28
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ						
39	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	4.02	มาก	4.53	มากที่สุด	12.68
40	เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้าน การศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่าง การศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม การศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน	3.80	มาก	4.51	มากที่สุด	18.68

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		41	ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงาน ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	4.01	มาก	
42	มีความรู้ด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	3.93	มาก	4.60	มากที่สุด	17.04
43	มีความสามารถด้านการบริหาร สถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้จับ ไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบ ด้าน	3.91	มาก	4.60	มากที่สุด	17.64
44	มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับ เครื่องมือการบริหาร	3.88	มาก	4.57	มากที่สุด	17.78
45	มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ องค์กร	3.83	มาก	4.50	มากที่สุด	17.49
46	รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.00	มาก	4.59	มากที่สุด	14.75

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
47	มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.79	มาก	4.51	มากที่สุด	18.99
48	นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ	3.77	มาก	4.53	มากที่สุด	20.15
49	ยกย่องและตอบแทนผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.86	มาก	4.60	มากที่สุด	19.17
50	เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่าง เต็มที่	4.17	มาก	4.71	มากที่สุด	12.94
51	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.80	มาก	4.51	มากที่สุด	18.68
52	มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	4.11	มาก	4.62	มากที่สุด	12.40
53	มีความยืดหยุ่น	3.99	มาก	4.54	มากที่สุด	13.78
54	จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่ เหมาะสม	3.72	มาก	4.45	มาก	19.62
55	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	3.98	มาก	4.55	มากที่สุด	14.32
56	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับปรัชญาการจัด การศึกษาที่ดี และสามารถกระจาย วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพา องค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	3.92	มาก	4.55	มากที่สุด	16.07

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
57	มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีสามารถนำองค์กรได้	3.96	มาก	4.55	มากที่สุด	14.89
58	มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ	3.82	มาก	4.51	มากที่สุด	18.06
59	นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.85	มาก	4.53	มากที่สุด	17.66
60	มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ	3.99	มาก	4.58	มากที่สุด	14.78
61	สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.90	มาก	4.53	มากที่สุด	16.15

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
62	ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	4.19	มาก	4.66	มากที่สุด	11.21
63	มีความสามารถในการประกอบ วิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึง ประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	4.01	มาก	4.61	มากที่สุด	14.96
โดยรวม		3.92	มาก	4.56	มากที่สุด	16.08
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวม		4.01	มาก	4.61	มากที่สุด	14.91

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทยเหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ ศรีทธาในการทำความดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎ กติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ

จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้
ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ
วิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจ
แก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มี
ความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอหิญาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร
มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการ
ปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่
เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ชำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.89, 4.23, 4.26, 4.19, 4.10, 4.07, 4.20, 3.94, 3.97, 3.90, 4.06, 4.12, 4.01, 4.15 4.37, 4.15,
4.17, 3.53, 4.14, 3.87และ 4.05 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะ
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ
เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสาร
อย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับ
หน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มี
ความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยกักต้อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้
ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสาน
ประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้า
ผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของ
ตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งาน พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน
กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทาง
จริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม
คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่า
เทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของ
ความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอ
ปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง
ทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 4.23, 4.03, 4.15, 4.02, 4.05, 4.12, 3.96, 4.01, 4.14, 3.89, 3.96,
4.06, 4.04, 4.09, 4.02และ 4.18 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้าน การศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมใน สังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และ แสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางด้านการบริหาร หลักการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผน งานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ชกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการทำงานเป็น ทีม มีความยืดหยุ่น ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ ปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะใน การวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการ ความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อ สังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วย ความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมี ความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพ ด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.80, 4.01, 3.93, 3.91, 3.88, 3.83, 4.00, 3.79, 3.77, 3.86 4.17, 3.80, 4.11, 3.99, 3.72, 3.98, 3.92, 3.96, 3.82, 3.85, 3.99, 3.90, 4.19 และ 4.01 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ สรีรภาพในการทำมาค้า ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามีค่านิยมในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรง ในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดทนสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ธารงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.62, 4.55, 4.66, 4.71, 4.63, 4.69 , 4.74, 4.67, 4.68, 4.62, 4.56 และ 4.70 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมากที่สุดไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่

เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยยึดถือต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความ เป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุก ใจผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของ ตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งาน พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทาง จริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของ ความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอ ปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61, 4.70, 4.69, 4.63, 4.60, 4.67, 4.68, 4.65, 4.64, 4.64, 4.51, 4.62, 4.59, 4.58, 4.63, 4.67 และ 4.69 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้าน การศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมใน สังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และ แสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางด้านการบริหาร หลักการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผน งานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการทำงานเป็น ทีม มีความยืดหยุ่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและ ชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจาย

วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีสามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53, 4.51, 4.57, 4.60, 4.60, 4.57, 4.50, 4.59, 4.51, 4.53, 4.60, 4.71, 4.51, 4.62, 4.54, 4.55, 4.55, 4.55, 4.51, 4.53, 4.58, 4.53, 4.66 และ 4.61 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

ส่วนผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จำแนกตามกลุ่มรองผู้อำนวยการ โดยเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ร้อยละ 16.08, 14.28 และ 14.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น (n = 315 คน)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		1	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่ เหมาะสมกับกาลเทศะ	3.88	มาก	
2	แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	4.33	มาก	4.61	มากที่สุด	6.46
3	ศรัทธาในการทำความดี ความ ถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงาน ออกมาดี	4.23	มาก	4.61	มากที่สุด	8.98
4	สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่น และแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อ สาธารณะ	4.20	มาก	4.58	มากที่สุด	9.04
5	เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	4.12	มาก	4.57	มากที่สุด	10.92
6	มีจิตสาธารณะ	4.14	มาก	4.54	มากที่สุด	9.66
7	มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการ คุณธรรมและจริยธรรม	4.16	มาก	4.62	มากที่สุด	11.05
8	ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อ เพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณา การความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	4.04	มาก	4.47	มาก	10.64

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
9	กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลัก คุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผล ที่เกิดขึ้น	4.05	มาก	4.52	มากที่สุด	11.60
10	รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ นันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	3.93	มาก	4.50	มากที่สุด	14.50
11	มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นอย่างดี	4.20	มาก	4.57	มากที่สุด	8.80
12	เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน	4.15	มาก	4.59	มากที่สุด	10.60
13	รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจาก เสียสละทรัพย์สินของแล้วยัง หมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	4.04	มาก	4.60	มากที่สุด	13.86
14	มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	4.11	มาก	4.58	มากที่สุด	11.43
15	มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจธรรม	4.22	มาก	4.61	มากที่สุด	9.24
16	มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล ที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกัน และต่ำกว่า	4.11	มาก	4.57	มากที่สุด	11.19

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		17	มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	4.25	มาก	
18	ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	3.61	มาก	4.48	มาก	24.09
19	ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	4.15	มาก	4.60	มากที่สุด	10.84
20	ความอดทน อดกลั้น	3.95	มาก	4.53	มากที่สุด	14.68
21	ซำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	3.96	มาก	4.55	มากที่สุด	14.89
	โดยรวม	4.08	มาก	4.56	มากที่สุด	11.59
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อน ร่วมงาน					
22	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา	4.01	มาก	4.55	มากที่สุด	13.46
23	ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น	4.13	มาก	4.65	มากที่สุด	12.59
24	สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา	4.12	มาก	4.57	มากที่สุด	10.92
25	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์	4.08	มาก	4.55	มากที่สุด	11.51
26	มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือ กลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กร	4.00	มาก	4.52	มากที่สุด	13.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
27	รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยักคิดต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม	3.99	มาก	4.51	มากที่สุด	13.03
28	ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	3.99	มาก	4.57	มากที่สุด	14.53
29	มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.02	ปานกลาง	4.54	มากที่สุด	50.33
30	กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.05	มาก	4.55	มากที่สุด	12.34
31	ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา	4.10	มาก	4.55	มากที่สุด	10.97
32	พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	3.85	มาก	4.48	มาก	16.36
33	ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	3.87	มาก	4.51	มากที่สุด	16.53
34	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนค่านิยมจริยธรรม คุณธรรม	3.99	มาก	4.55	มากที่สุด	14.03

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
35	ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้	3.96	มาก	4.53	มากที่สุด	14.39
36	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขัน และยึดหลักสามัคคีปรองดอง	4.10	มาก	4.55	มากที่สุด	10.97
37	วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย	4.04	มาก	4.62	มากที่สุด	14.35
38	เห็นความสำคัญและการพัฒนา ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	4.10	มาก	4.61	มากที่สุด	12.43
	โดยรวม	3.96	มาก	4.55	มากที่สุด	14.85
	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ					
39	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	4.00	มาก	4.49	มาก	12.25
40	เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่าง การศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม การศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน	4.01	มาก	4.50	มากที่สุด	12.21

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		41	ไม่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงาน ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	4.17	มาก	
42	มีความรู้ด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	4.06	มาก	4.57	มากที่สุด	12.56
43	มีความสามารถด้านการบริหาร สถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้จับ ไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบ ด้าน	4.02	มาก	4.54	มากที่สุด	12.93
44	มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับ เครื่องมือการบริหาร	3.99	มาก	4.55	มากที่สุด	14.03
45	มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ องค์กร	3.93	มาก	4.47	มาก	13.74
46	รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.04	มาก	4.56	มากที่สุด	12.87
47	มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.99	มาก	4.53	มากที่สุด	13.53

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
48	นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ	3.85	มาก	4.49	มาก	16.62
49	ยกย่องและตอบแทนผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.86	มาก	4.55	มากที่สุด	17.87
50	เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่าง เต็มที่	4.20	มาก	4.65	มากที่สุด	10.71
51	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.94	มาก	4.50	มากที่สุด	14.21
52	มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	4.00	มาก	4.56	มากที่สุด	14.00
53	มีความยืดหยุ่น	3.94	มาก	4.49	มาก	13.95
54	จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่ เหมาะสม	3.77	มาก	4.49	มาก	19.09
55	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	4.02	มาก	4.53	มากที่สุด	12.68
56	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับปรัชญาการจัด การศึกษาที่ดี และสามารถกระจาย วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพา องค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	4.04	มาก	4.56	มากที่สุด	12.87

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		57	มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีสามารถนำองค์กรได้	4.06	มาก	
58	มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ	3.96	มาก	4.47	มาก	12.87
59	นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.96	มาก	4.50	มากที่สุด	13.63
60	มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ	4.05	มาก	4.56	มากที่สุด	12.59
61	สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.92	มาก	4.51	มากที่สุด	15.05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
62	ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	4.15	มาก	4.60	มากที่สุด	10.84
63	มีความสามารถในการประกอบ วิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึง ประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	4.05	มาก	4.55	มากที่สุด	12.34
โดยรวม		3.99	มาก	4.53	มากที่สุด	13.43
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวม		4.01	มาก	4.54	มากที่สุด	13.29

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ ศรีทธาในการทำมาดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการ

ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ถันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และ จรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์ สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการ ปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอัธยาศัย อ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและ ต่ำกว่า มีความอดสาหาในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ชำรงรักษาไว้ซึ่ง ความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 4.23, 4.37, 4.20, 4.19, 4.19, 4.23, 3.85, 4.16, 3.90, 4.14, 4.21, 4.29, 4.21, 4.44, 4.16, 4.24, 3.59, 4.25, 3.91 และ 4.17 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่ม สาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณา คุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผล ต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบ งานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยกักต้อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้ เกิดการพัฒนางาน พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริม การจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอ ภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการ และทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการ แข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและ การพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01, 4.13, 4.12, 4.08, 4.00, 3.99, 3.99, 4.05, 4.10, 3.85, 3.87, 3.99, 3.96, 4.10, 4.04 และ 4.10 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มี

ความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่น เพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพ

ด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 4.01, 4.17, 4.06, 4.02, 3.99, 3.93, 4.04, 3.99, 3.85, 3.86, 4.20, 3.94, 4.00, 3.94, 3.77, 4.02, 4.04, 4.06, 3.96, 3.96, 4.05, 3.92, 4.15 และ 4.05 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ ศรัทธาในการทำมาตย์ ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวคือกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินสิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจสุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ธารงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61, 4.61, 4.58, 4.57, 4.54, 4.62, 4.52, 4.50, 4.57, 4.59, 4.60, 4.58, 4.61, 4.57, 4.60, 4.60, 4.53 และ 4.55 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองที่อยู่ในระดับมาก มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ และ ไม่แสดงอาการ โกรธให้ปรากฏสามารถระงับได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.47 และ 4.48 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็น

มนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยรักดีต่อ โรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55, 4.65, 4.57, 4.55, 4.52, 4.51, 4.57, 4.54, 4.55, 4.55, 4.51, 4.55, 4.53, 4.55, 4.62 และ 4.61 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมวิชาชีพที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า

ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการ ใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50, 4.60, 4.57, 4.54, 4.55, 4.56, 4.53, 4.55, 4.65, 4.50, 4.56, 4.53, 4.56, 4.59, 4.50, 4.56, 4.51, 4.60 และ 4.55 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ มีความยืดหยุ่น ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ และ 4.49, 4.47, 4.49, 4.49 และ 4.47 ตามลำดับ

ส่วนผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามกลุ่มครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ร้อยละ 14.85, 13.43 และ 11.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวม (n = 939 คน)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
1	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ	3.91	มาก	4.54	มากที่สุด	16.09
2	แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ	4.26	มาก	4.65	มากที่สุด	9.14
3	ศรัทธาในการทำมาค้า ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี	4.28	มาก	4.69	มากที่สุด	9.56
4	สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่น และแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ	4.19	มาก	4.62	มากที่สุด	10.24
5	เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย	4.13	มาก	4.62	มากที่สุด	11.76
6	มีจิตสาธารณะ	4.13	มาก	4.61	มากที่สุด	11.69
7	มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม	4.19	มาก	4.65	มากที่สุด	10.80
8	ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้	3.94	มาก	4.50	มากที่สุด	14.28

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
9	กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลัก คุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผล ที่เกิดขึ้น	4.06	มาก	4.57	มากที่สุด	12.72
10	รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา	3.91	มาก	4.53	มากที่สุด	16.02
11	มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นอย่างดี	4.13	มาก	4.62	มากที่สุด	11.85
12	เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน	4.16	มาก	4.66	มากที่สุด	12.01
13	รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจาก เสียสละทรัพย์สินของแล้วยัง หมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น	4.11	มาก	4.62	มากที่สุด	12.39
14	มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา	4.15	มาก	4.63	มากที่สุด	11.54
15	มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจสุจริต	4.34	มาก	4.70	มากที่สุด	8.36
16	มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล ที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกัน และต่ำกว่า	4.14	มาก	4.62	มากที่สุด	11.59

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		17	มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน	4.22	มาก	
18	ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้	3.57	มาก	4.49	มาก	25.53
19	ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง	4.18	มาก	4.63	มากที่สุด	10.84
20	ความอดทน อดกลั้น	3.91	มาก	4.57	มากที่สุด	16.96
21	ซื่อตรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	4.06	มาก	4.60	มากที่สุด	13.30
โดยรวม		4.09	มาก	4.61	มากที่สุด	12.70 อันดับ 3
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อน ร่วมงาน						
22	มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มูทิตา อุเบกขา	4.05	มาก	4.59	มากที่สุด	13.40
23	ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น	4.21	มาก	4.67	มากที่สุด	11.08
24	สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา	4.10	มาก	4.62	มากที่สุด	12.66
25	มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์	4.11	มาก	4.57	มากที่สุด	11.26
26	มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือ กลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กร	3.98	มาก	4.57	มากที่สุด	14.90

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
27	รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยกักตื้อต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม	4.03	มาก	4.59	มากที่สุด	13.89
28	ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน	4.10	มาก	4.64	มากที่สุด	13.06
29	มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.63	มาก	4.58	มากที่สุด	26.12
30	กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.02	มาก	4.58	มากที่สุด	14.00
31	ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน	4.15	มาก	4.62	มากที่สุด	11.48
32	พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน	3.87	มาก	4.49	มาก	15.99
33	ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม	3.93	มาก	4.56	มากที่สุด	16.11
34	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม	4.05	มาก	4.56	มากที่สุด	12.40

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
		35	ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่าง เป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันใน การเข้ารับบริการและทรัพยากร ต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้	4.04	มาก	
36	ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของ ความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขัน และยึดหลักสามัคคีปรองดอง	4.13	มาก	4.60	มากที่สุด	11.36
37	วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอ ปลาย	4.08	มาก	4.64	มากที่สุด	13.80
38	เห็นความสำคัญและการพัฒนา ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้า ในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง	4.19	มาก	4.65	มากที่สุด	10.80
โดยรวม		4.04	มาก	4.59	มากที่สุด	13.85 อันดับ 2
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ						
39	มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อัน ประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความ ภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ	3.99	มาก	4.52	มากที่สุด	13.45

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
40	เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การ สอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง ระหว่างการศึกษา กับสภาวะ แวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของ ชาติได้อย่างชัดเจน	3.91	มาก	4.52	มากที่สุด	15.68
41	ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงาน ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	4.11	มาก	4.59	มากที่สุด	11.66
42	มีความรู้ทางการจัดการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ	4.01	มาก	4.58	มากที่สุด	14.20
43	มีความสามารถด้านการบริหาร สถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน	4.00	มาก	4.55	มากที่สุด	13.65
44	มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับ เครื่องมือการบริหาร	3.93	มาก	4.55	มากที่สุด	15.84
45	มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ องค์กร	3.89	มาก	4.49	มาก	15.41

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
46	รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.04	มาก	4.57	มากที่สุด	13.20
47	มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.90	มาก	4.53	มากที่สุด	16.32
48	นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ	3.78	มาก	4.52	มากที่สุด	19.45
49	ยกย่องและตอบแทนผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.89	มาก	4.58	มากที่สุด	17.63
50	เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่าง เต็มที่	4.22	มาก	4.67	มากที่สุด	10.64
51	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	3.78	มาก	4.46	มาก	17.86
52	มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม	4.09	มาก	4.62	มากที่สุด	13.03
53	มีความยืดหยุ่น	3.97	มาก	4.51	มากที่สุด	13.67
54	จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่ เหมาะสม	3.75	มาก	4.45	มาก	18.66
55	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง	4.03	มาก	4.56	มากที่สุด	13.14
56	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับปรัชญาการจัด การศึกษาที่ดี และสามารถกระจาย วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพา องค์กรไปสู่ความก้าวหน้า	4.00	มาก	4.57	มากที่สุด	14.33

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน (D)		สภาพที่พึงประสงค์ (I)		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
57	มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีสามารถนำองค์กรได้	4.02	มาก	4.57	มากที่สุด	13.76
58	มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ	3.91	มาก	4.51	มากที่สุด	15.51
59	นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.93	มาก	4.51	มากที่สุด	14.73
60	มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็บบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ	4.07	มาก	4.58	มากที่สุด	12.61
61	สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.96	มาก	4.54	มากที่สุด	14.81

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ร้อยละของ ค่าดัชนี ความต้องการ การจำเป็น (PNI _{modified})
		(D)		(I)		
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
62	ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	4.18	มาก	4.64	มากที่สุด	10.90
63	มีความสามารถในการประกอบ วิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึง ประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ ประกอบวิชาชีพด้วยกัน	4.53	มาก	4.57	มากที่สุด	13.48
โดยรวม		3.97	มาก	4.55	มากที่สุด	14.54 อันดับ 1
ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวม		4.03	มาก	4.58	มากที่สุด	13.63

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.09 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทุก
คุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยา
วาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ
ศรัทธาในการทำมาค้า ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามี คุณค่าในบุญคุณและ
กตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ
อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจ
ในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา
และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม
และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความ

เข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงามทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ธีารักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91, 4.26, 4.28, 4.19, 4.13, 4.13, 4.19, 3.94, 4.06, 3.91, 4.13, 4.16, 4.11, 4.15, 4.34, 4.14, 4.22, 3.57, 4.18, 3.91 และ 4.06 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยภักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งาน พัฒนา และเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครู และบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05, 4.21, 4.10, 4.11, 3.98, 4.03, 4.10, 3.63, 4.02, 4.15, 3.87, 3.93, 4.05, 4.04, 4.13, 4.08 และ 4.19 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผน กลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการ ใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.91, 4.11, 4.01, 4.00, 3.93, 3.89, 4.04, 3.90, 3.78, 3.89, 4.22, 3.78, 4.09, 3.97, 3.75, 4.03, 4.00 4.02, 3.91, 3.93, 4.07, 3.96, 4.18 และ 4.53 ตามลำดับ

**ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58**

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ ศรัทธาในการทำมาดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คืออนุรักษสิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น มีความประพฤติที่ดีงามทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจสุจริต มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง ความอดทน อดกลั้น ธารงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54, 4.65, 4.69, 4.62, 4.62, 4.61, 4.65, 4.50, 4.57, 4.53, 4.62, 4.66, 4.62, 4.63, 4.70, 4.62, 4.64, 4.49, 4.63, 4.57 และ 4.60 ตามลำดับ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน

มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคล ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้โอกาสแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน ยกย่องให้ รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่ สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59, 4.67, 4.62, 4.57, 4.57, 4.59, 4.64, 4.58, 4.58, 4.62, 4.56, 4.56, 4.57, 4.60, 4.64 และ 4.65 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่ง สอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาคณะคุณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมวิชาชีพที่อยู่ใน ระดับมากที่สุด ได้แก่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความ ภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็น ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ อย่างต่อเนื่อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถ ด้านการบริหารสถานการณื มีความรู้เท่าทันในสถานการณื สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่อง กับสถานการณืรอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการ บริหาร รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นิเทศและประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นระบบ ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ต่อภาระงานใน หน้าที่อย่างเต็มที่ มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ ปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ ความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการ ใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52, 4.52, 4.59, 4.58, 4.55, 4.55, 4.57, 4.53, 4.52, 4.58, 4.67, 4.62, 4.51, 4.56, 4.57, 4.57, 4.51, 4.51, 4.58, 4.54, 4.64 และ 4.57 ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49, 4.46 และ 4.45 ตามลำดับ

ส่วนผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามกลุ่มครู หัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าระดับชั้น โดยเรียงตามลำดับมากไปหาน้อย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ร้อยละ 14.54, 13.85 และ 14.54 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มย่อยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการ

พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งพิจารณารายด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแต่ละด้านที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} จากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งมี 3

ลำดับ 1.ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน 3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มากำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก ดังรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 กลยุทธ์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	กลยุทธ์หลักที่รองรับความจำเป็น
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ (PNI _{modified} = 14.54%)	กลยุทธ์การนำองค์กร
2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน (PNI _{modified} = 13.85%)	กลยุทธ์การนำผู้อื่น
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง (PNI _{modified} = 12.70%)	กลยุทธ์การนำตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ค่าดัชนี PNI_{modified}

1. การจัดลำดับความสำคัญในประเด็นย่อย 63 ประเด็น ของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน ตามลำดับความต้องการจำเป็น โดยกำหนดให้ประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่ามากกว่า ค่าดัชนี PNI_{modified} เหลือในแต่ละด้านเป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นจุดอ่อน โดยมีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และต้องการข้อมูลในการเสนอกกลยุทธ์ที่จะ ขจัด/ ลดจุดอ่อน และในกลุ่มประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่าน้อยหรือเท่ากับค่าดัชนี PNI_{modified} เหลือ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่ต้องการข้อมูลในการเสนอกกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์รอง ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งมิติวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ดังปรากฏในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 จุดแข็ง จุดอ่อนของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
เอกชนในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	จุดอ่อน	จุดแข็ง
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม		
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมต่อ ตนเอง (PNI modified เฉลี่ย 12.70%)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ (25.53%) 2. ความอดทน อดกลั้น (16.96%) 3. มีลักษณะท่าทางการ แสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีกิริยาจากที่เหมาะสม กับกาลเทศะ (16.09%) 4. รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา (16.02%) 5. ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะ เพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถ บูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ (14.28%) 6. ธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม (13.30%) 7. กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลัก คุณธรรม จริยธรรม (12.72%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจาก เสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึง การให้น้ำใจแก่ผู้อื่น (12.39%) 2. เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน (12.01%) 3. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็น อย่างดี (11.85%) 4. เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย (11.76%) 5. มีจิตสาธารณะ (11.69%) 6. มีอหิญาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผล ที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกัน และต่ำกว่า (11.59%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	จุดอ่อน	จุดแข็ง
		7. มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา (11.54%)
		8. ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง (10.84%)
		9. มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการ คุณธรรมและจริยธรรม (10.80%)
		10. สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อ ผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏ ต่อสาธารณะ (10.24%)
		11. มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน (10.11%)
		12. ศรีทธาในการทำความดี ความ ถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ ผลงานออกมามี (9.56%)
		13. แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ (9.14%)
		14. มีความซื่อตรงในการฐานะ ผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจย์สุจริต (8.36%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	จุดอ่อน	จุดแข็ง
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม		
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมต่อ เพื่อนร่วมงาน (PNI modified เฉลี่ย13.85%)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการ ประสานงาน ประสาน ประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี (26.12%) 2. ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทาง จริยธรรม คุณธรรม (16.11%) 3. พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่ สอดคล้องกับค่านิยมของ ชุมชน (15.99%) 4. มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงาน ต่างๆ สามารถประสานงาน กับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มี ผลต่อโรงเรียน สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีเป็น ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (14.90%) 5. กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงาน ให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (14.00%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย (13.80%) 2. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (13.40%) 3. ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดย ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มี สิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการ และทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ (13.10%) 4. ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการ บริหารคน (13.06%) 5. สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา (12.66%) 6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของ สถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม (12.40%) 7. ให้อิโณกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการ พิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน (11.48%) 8. ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความ ร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลัก สามัคคีปรองดอง (11.36%) 9. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ (11.26%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	จุดอ่อน	จุดแข็ง
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	6. ผู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มี ความสามารถในการ บริหารงานบุคคล โดยกักตื้อต่อ โรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม (13.89%)	10. ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น (11.08%) 11. เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริม ครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ อย่างต่อเนื่องทั่วถึง (10.80%)
ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมต่อ วิชาชีพ (PNI modified เฉลี่ย14.54%)	1. นิเทศและประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นระบบ (19.45%) 2. จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่ เหมาะสม (18.66%) 3. มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (17.86%) 4. ยกย่องและตอบแทนผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร (17.63%) 5. มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ ผลกระทบด้านต่างๆ และ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ (16.32%) 6. มีความรู้ความสามารถด้านการ วางแผนและการใช้แผนกับ เครื่องมือการบริหาร (15.84%)	1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อ นำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า (14.33%) 2. มีความรู้ด้านการบริหาร หลักการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการ บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจน สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จ (14.20%) 3. มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการ ทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และ ทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคล ทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็น วิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ ดี สามารถนำองค์กรได้ (13.76%)

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม	จุดอ่อน	จุดแข็ง
	<p>7. เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การ สอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยง ระหว่างการศึกษา กับสภาวะ แวดล้อมในสังคม สามารถ วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม การศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน (15.68%)</p>	<p>4. มีความยืดหยุ่น (13.67%) 5. มีความสามารถด้านการบริหาร สถานการณ์ มีความรู้เท่าทันใน สถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน (13.65%) 6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ (13.45%)</p>
	<p>8. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วย ความสุ่มรอบคอบ มีเหตุผลใน การตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบ ในการตัดสินใจ (15.51%)</p>	<p>7. มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพ จนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับ ของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน (13.48%) 8. รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุ เป้าหมายของโรงเรียน (13.20%)</p>
	<p>9. มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็น ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ องค์กร (15.41%)</p>	<p>9. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ของตนเอง (13.14%) 10. มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม (13.03%)</p>
	<p>10. สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ (14.81%)</p>	<p>11. มุ่งมั่นการบริหารงาน โดยกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และความสำเร็จบน พื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและ ประเทศชาติ (12.61%)</p>
	<p>11. นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (14.73%)</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ภาวะผู้นำเชิง	จุดอ่อน	จุดแข็ง
จริยธรรม			
			12. ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่ รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง (11.66%) 13. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่น พัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ (10.90%) 14. เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่าง เต็มที่ (10.64%)

จากตารางที่ 20 พบว่า จุดอ่อนของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ได้แก่ ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ ความอดทน อดกลั้น มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาอาการที่เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ ชำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม และกล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนจุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ได้แก่ รู้จักการให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ มีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน สรรพทานในการทำมาหากิน ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงาน

เพื่อให้ผลงานออกมาดี แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ และ มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจธรรม

จุดอ่อนของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ มีความสามารถในกา ประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ยก ย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่ง สอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อ โรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็น ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง และรู้ใน ความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยภักดีต่อ โรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม

ส่วนจุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ วางตัวเหมาะสม เสมอ ดันเสมอปลาย มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิ เท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากร ต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม ให้โอกาส แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา งาน ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง มี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ของบุคคลอื่น และเห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพ อย่างต่อเนื่องทั่วถึง

จุดอ่อนของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ได้แก่ นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยกย่อง และตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผน กับเครื่องมือการบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็น ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา

และแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร และ สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนจุดแข็งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มีความรู้ทางด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ และเอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่

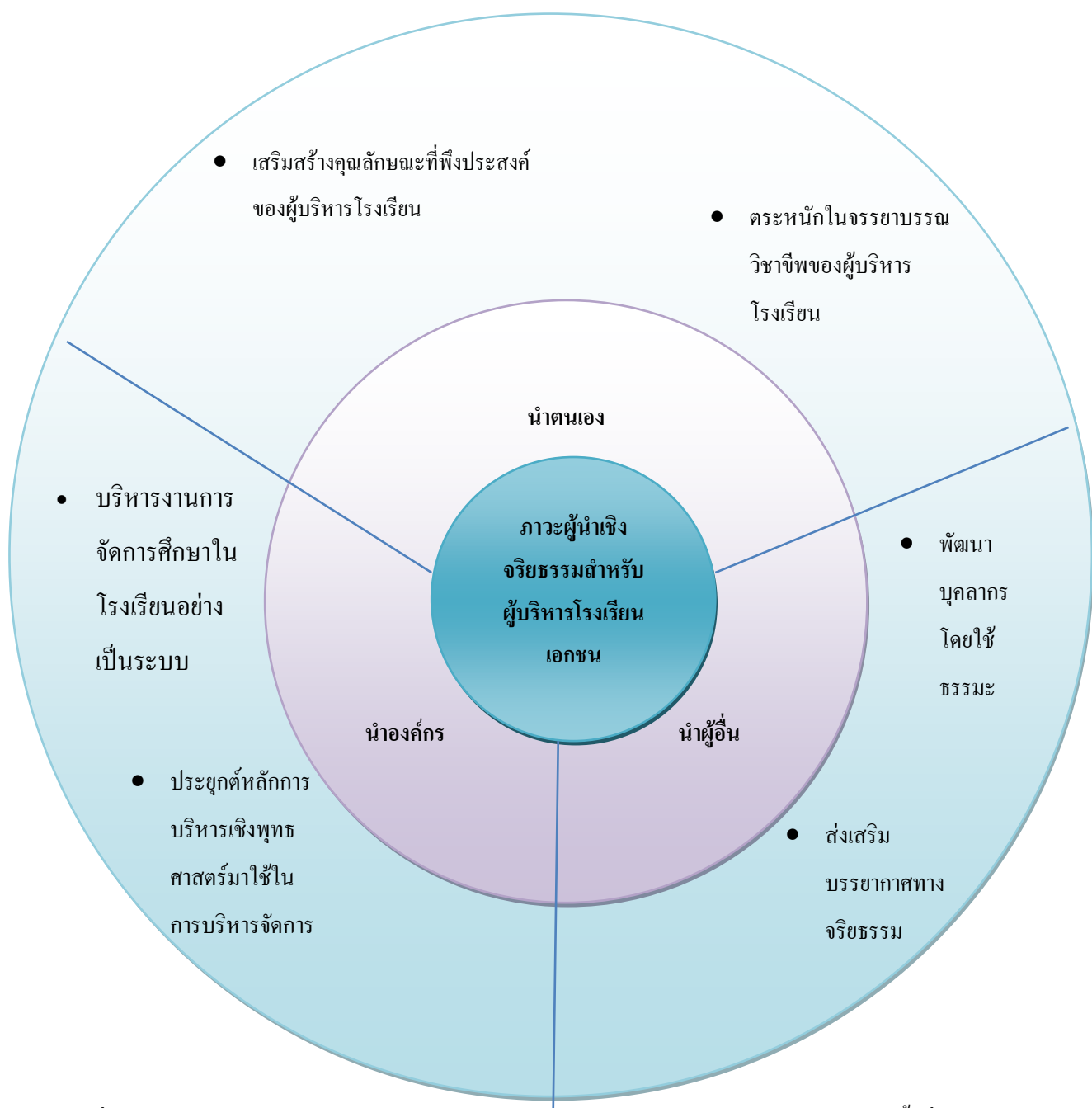
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยการประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีบทบาทหรือผลงานวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือจริยธรรมและ/หรือการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่ หรือ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีประสบการณ์ในการสอนระดับอุดมศึกษา

หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาจริยธรรมและกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รางวัลดีเด่นในด้านจริยธรรมและ/หรือได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรคัมหาชน) เกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการ โดยในด้านที่ 1 คือผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม

ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 1 โดยผู้วิจัยนำเสนอ ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครั้งที่ 1 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณา อภิปราย เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ดังแสดงในภาพที่ 7 และ ตารางที่ 21

ร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 1

เอกสารฉบับนี้เป็นเพียงร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการคิด พัฒนา หรือแก้ไข เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์



ภาพที่ 7 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนครั้งที่ 1

ตารางที่ 21 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครั้งที่ 1

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ
กลยุทธ์หลักที่ 1 : กลยุทธ์นำ	
องค์กร	
กลยุทธ์รอง :	
1. บริหารงานการจัดการศึกษา ในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น 2. จัดการกิจการให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3. บริหารงานงบประมาณ โดยยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดการกิจการให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ สามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผล 4. บริหารงานบุคคลโดยมุ่งส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อสนองภารกิจของสถานศึกษา จัดการกิจการให้ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวินัย การรักษาวินัย การทำตามกฎระเบียบ 5. จัดการทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมขวัญ กำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร โดยยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ
	<p>6. บริหารงานทั่วไป ให้บรรลุตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล โดยจัดการกิจกรรมครอบคลุม งานสำนักงาน งานอาคารสถานที่ งานชุมชน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษาที่เป็นประโยชน์ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>7. จัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานสถานศึกษา จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียชีวิตทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>8. บริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม โดยมอบหมายให้ตรงกับความต้องการ ได้อย่างเหมาะสม กระจายอำนาจและงาน โดยทั่วถึงและเป็นธรรม</p>
<p>กลยุทธ์รอง :</p> <p>2. ประยุกต์หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ</p>	<p>1. บริหารจัดการโรงเรียน โดยประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม 7 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ คือ รู้จักเหตุ หมายถึง รู้หลักความจริง รู้หลักเกณฑ์และหลักการที่ทำให้เกิดผล รู้จักผล หมายถึง รู้จุดมุ่งหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำ รู้จักตน หมายถึงรู้ในความสามารถของตนว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามอย่างไร รู้จักประมาณ หมายถึง บริหารงานอย่างรอบคอบ รู้ขีดความสามารถของโรงเรียนตน รู้จักกาล หมายถึง มีการวางแผนงานตามระยะเวลาที่เหมาะสม รู้จักชุมชน หมายถึง มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชนและกลุ่มบุคคลต่างๆ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร และรู้จักคน หมายถึง รู้ในความสามารถของคน และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลอย่างเป็นธรรม</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

<p>กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน</p>	<p>แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ</p>
	<p>2. ประยุกต์หลักทศพิธราชธรรม อันประกอบด้วย ทาน สีล บริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน ความเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทนอดกลั้น และความยุติธรรม มาใช้ในการบริหารจัดการ</p> <p>3. ประยุกต์หลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการบริหารจัดการ คือ การตรวจสอบให้เข้าถึงความจริงในทุกส่วนงาน มีวิธีคิดอย่างบูรณาการทั้งส่วนย่อยและภาพรวม เข้าใจงานที่รับผิดชอบ ตั้งแต่ต้นจนจบ สร้างแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน รู้เท่าทันสถานการณ์ภายนอกและเข้าใจข้อจำกัดขององค์กรเป็นอย่างดี และนำระบบความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน</p>
<p>กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์นำผู้อื่น กลยุทธ์รอง :</p> <p>1. พัฒนาศักยภาพโดยใช้ธรรมะ</p>	<p>1. มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับและมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา สมานัตตา อัตถจริยา</p> <p>2. สร้างปัญญาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้หลักพหูสูต และหลักกฤษิธรรม</p> <p>3. สร้างผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้จักการใช้กระบวนการสร้างความสำเร็จในงาน โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา</p> <p>4. สร้างผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นคนดี อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ
<p>กลยุทธ์รอง :</p> <p>2. ส่งเสริมบรรยากาศทาง จริยธรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรม ที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน 2. สร้างจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร 3. กระตุ้นและปลุกเร้าให้ผู้ร่วมงานทำในสิ่งที่ถูกต้อง 4. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ 5. ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม 6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรม อย่างยั่งยืน โดยยึดหลักของส่วนรวม ความร่วมมือ และความ ปรองดอง 7. สร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น โดยโรงเรียนยอมรับในคุณค่า ของชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนทำงานร่วมกัน กำหนด เป้าหมายร่วมกัน เคารพนับถือซึ่งกันและกัน 8. มีความกล้าทางจริยธรรมหากได้รับแรงกดดันที่จะทำลาย มาตรฐานทางจริยธรรม โดยสามารถต่อต้านหรือปฏิเสธการ ดำเนินงาน หากไม่ถูกต้องทางจริยธรรม 9. เสริมสร้างค่านิยมของความเป็นกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในผู้อื่น 10. สร้างเครือข่ายทางจริยธรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

ตารางที่ 21 (ต่อ)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์การนำตนเอง</p> <p>กลยุทธ์รอง :</p> <p>1. เสริมสร้างความเป็นต้นแบบของผู้บริหาร โรงเรียน</p> <p>กลยุทธ์รอง :</p> <p>2. การปฏิบัติต่อจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียน</p>	<p>1. พัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของการเป็นผู้บริหารที่ดี</p> <p>2. พัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ/คุณธรรม/จริยธรรม</p> <p>3. พัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำคุณภาพ</p> <p>4. พัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัย ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ</p> <p>5. สร้างผลงานทางด้านคุณธรรมจริยธรรมให้ปรากฏ</p> <p>1. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี</p> <p>2. ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน</p> <p>3. สามารถประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน</p> <p>4. รักและศรัทธาในวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ไม่ทำ ความเสื่อมเสียต่อวิชาชีพ</p>

ผลการประชุมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 1 สรุปได้ตามตารางที่

22

ตารางที่ 22 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน	ผู้ทรงคุณวุฒิ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
กลยุทธ์หลักที่ 1 : กลยุทธ์การนำตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 1. พัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายนอก และภายในของการเป็นผู้บริหารที่ดี	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
กลยุทธ์รอง : 3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นศรัทธา	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์การนำผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 1. เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 3. เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นใน องค์กร	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
กลยุทธ์รอง : 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่ง การมีจริยธรรมที่ยั่งยืน	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์การนำองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 1. ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ บริหารและการจัดการศึกษา	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 9 กลยุทธ์ ได้แก่

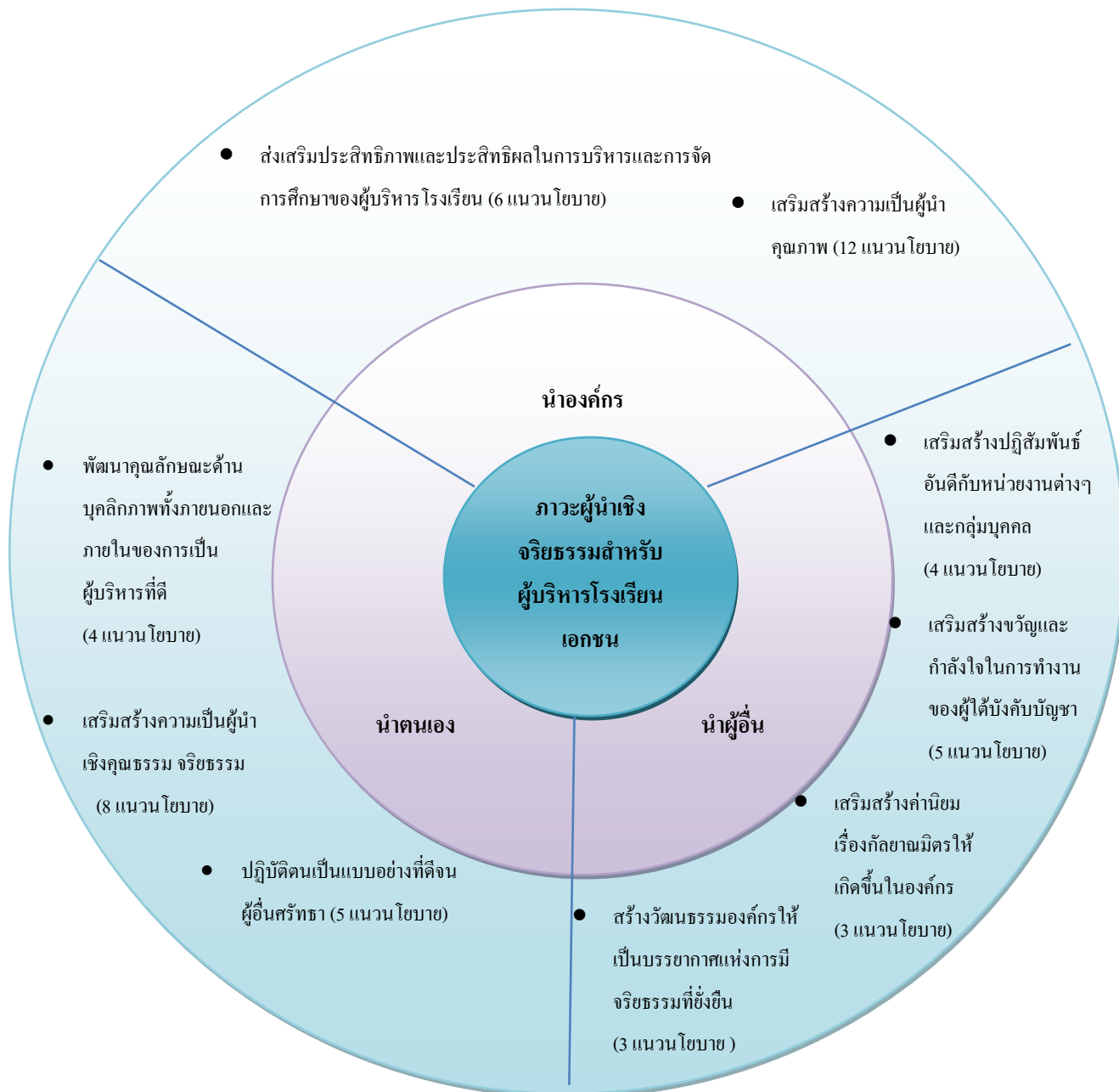
กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์การนำตนเอง ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในของการเป็นผู้บริหารที่ดี กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และกลยุทธ์รองที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นศรัทธา

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์การนำผู้อื่น ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1 เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล กลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กลยุทธ์รองที่ 3 เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร และกลยุทธ์รองที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมที่ยั่งยืน

และกลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์การนำองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษา และกลยุทธ์รองที่ 2 เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ

ผลการระดมความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ผู้วิจัยได้นำจุดอ่อนและจุดแข็งซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในแต่ละคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาจัดกลุ่มอีกครั้งตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รองที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอมา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนครั้งที่ 2 ซึ่งปรากฏดังภาพที่ 8

ร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 2
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



ภาพที่ 8 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมครั้งที่ 2

ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลักที่ 1 : กลยุทธ์การนำองค์กร

(ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุ
บุคลากร อำนวยความสะดวกและติดตามผล)

**กลยุทธ์รอง : 1. ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษา
แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ**

- 1.1 กำกับกั้นการนิเทศและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- 1.2 พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.4 พัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การ
สอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมในสังคม วิเคราะห์ปัญหา
และแนวโน้มการศึกษาของชาติได้
- 1.5 รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
- 1.6 มุ่งมั่นการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 2.1 พัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2 พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุม
รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลประกอบ
- 2.3 พัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร
- 2.4 พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไกลและชัดเจน และสามารถกระจาย
วิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นได้
- 2.5 พัฒนาความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การ
กำหนดกลยุทธ์ การบริหารสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยง
ตลอดจนบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้สร้างสรรค์

2.6 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

2.7 พัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ

2.8 ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง

2.10 มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม

2.11 ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

2.12 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ

กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์การนำผู้อื่น

(ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน รู้ในความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจริตของผู้ร่วมงาน)

กลยุทธ์รอง : 1. เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆและกลุ่มบุคคล

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

1.1 ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น โดยใช้หลักทางคุณธรรม จริยธรรม เช่น ใช้หลักสังคหัตถ์ 4 ในการประสานงาน อันประกอบด้วย

- ทาน ผู้บริหารต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

- ปิยวาจา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

- อัคคจริยา ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น เข้ากับผู้อื่น

อย่างเสมอภาคและมีความสุขร่วมกัน

- สมานัตตา ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรม

1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

1.4 ส่งเสริมหลักความร่วมมือ สามัคคีปรองดอง

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 2.1 ยกย่องและให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม
- 2.2 ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล ให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการต่างๆที่โรงเรียนจัดให้อย่างเสมอภาค
- 2.3 บริหารงานบุคลากร โดยรู้ในความสามารถของบุคคล และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- 2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 ส่งเสริมโอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

กลยุทธ์รอง : 3. เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 3.1 กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 3.2 วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย
- 3.3 ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมะสำหรับการครองคน ประกอบด้วย
 - เมตตา ผู้บริหารมีความรักและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
 - กรุณา ผู้บริหารมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้พ้นทุกข์ โดยเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น
 - มุทิตา ผู้บริหารต้องส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนจนสามารถก้าวหน้าในอาชีพ
 - อุเบกขา ผู้บริหารต้องวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ

กลยุทธ์รอง : 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมที่ยั่งยืน

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 4.1 พัฒนาและเผยแพร่หลักการ คำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน
- 4.2 ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน
- 4.3 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์การนำตนเอง

(ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น)

**กลยุทธ์รอง : 1. พัฒนาคูณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในของการเป็น
ผู้บริหารที่ดี**

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

1.1 ฝึกตนให้ควบคุมอารมณ์ ฝึกความอดทน ให้สุขุม เยือกเย็น จนสามารถควบคุม
อารมณ์ได้

1.2 แสดงออกอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาเหมาะสมกับกาลเทศะ

1.3 มีจิตสาธารณะ มีน้ำใจ และเสียสละต่อผู้อื่น

1.4 มีอัธยาศัยอ่อนโยน มีเหตุผล มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อผู้
เสมอภาคหรือต่ำกว่า

1.5 แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะกับวัยและกาลเทศะ

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

2.1 ใช้หลักกอิทธิบาท4 ซึ่งเป็นธรรมะสู่ความสำเร็จมาใช้ในการทำงาน ซึ่ง
ประกอบด้วย

- ฉันทะ ผู้บริหารมีความรักและพึงพอใจในงานของตน

- วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งงาน

- จิตตะ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย

- วิมังสา ผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในงานที่ทำ

คือ ทำด้วยปัญญา

2.2 ใฝ่หาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เข้าร่วมกิจกรรม
แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อพัฒนาสติปัญญา
และบูรณาการมาประยุกต์ใช้ได้

2.3 ปฏิบัติตนให้มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน

2.4 ตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม

2.5 ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ

2.6 ปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

2.7 เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

กลยุทธ์รอง : 3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นศรัทธา

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

3.1 มีความมั่นใจตนเองในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม

3.2 ปฏิบัติตามกฎหมายและคำสอนของศาสนา

3.3 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของตน

3.4 สร้างผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรมให้ปรากฏ

ตอนที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เอกชนครั้งที่ 2 ที่พัฒนาขึ้น ไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 20 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และนำคะแนนการ ตรวจสอบมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและแปลผลค่าเฉลี่ยได้ผลดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนา
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนครั้งที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและ
 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (n = 20)

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1				
กลยุทธ์การนำตนเอง	4.75	มากที่สุด	4.55	มากที่สุด
- กลยุทธ์รองที่ 1	4.65	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	4.65	มากที่สุด	4.45	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.35	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.15	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 3	4.65	มากที่สุด	4.40	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 3	4.65	มากที่สุด	4.35	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 2				
กลยุทธ์การนำผู้อื่น	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 1	4.60	มากที่สุด	4.45	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	4.60	มากที่สุด	4.40	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
- กลยุทธ์รองที่ 3	4.50	มากที่สุด	4.30	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 3	4.50	มากที่สุด	4.30	มาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม		ระดับความเป็นไปได้	
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
- กลยุทธ์รองที่ 4	4.60	มากที่สุด	4.30	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 4	4.60	มากที่สุด	4.30	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 3				
กลยุทธ์การนำองค์กร	4.55	มากที่สุด	4.40	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 1	4.50	มากที่สุด	4.40	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	4.55	มากที่สุด	4.35	มาก
- กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.20	มาก
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	4.60	มากที่สุด	4.10	มาก
โดยรวมของกลยุทธ์ฯ	4.59	มากที่สุด	4.36	มาก

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 มีความเหมาะสมมากที่สุด

กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์การนำตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 มีความเหมาะสมมากที่สุด กลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 มีความเหมาะสมมากที่สุด แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 มีความเหมาะสมมากที่สุด กลยุทธ์รองที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 มีความเหมาะสมมากที่สุด แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 มีความเหมาะสมมากที่สุด กลยุทธ์รองที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 มีความเหมาะสมมากที่สุด แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 มีความเหมาะสมมากที่สุด

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์การนำผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ความเป็นไปได้มากที่สุด กลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ความเป็นไปได้มากที่สุด แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ความเป็นไปได้มากที่สุด กลยุทธ์รองที่ 2 มีค่าเฉลี่ย

กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์การนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความเป็นไปได้มาก กลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความเป็นไปได้มาก แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความเป็นไปได้มาก กลยุทธ์รองที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 มีความเป็นไปได้มาก แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของกลยุทธ์รองที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 มีความเป็นไปได้มาก

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นและสาระสำคัญ ได้ดังนี้

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและน่าสนใจมาก เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพราะถ้าผู้บริหารมี “คุณธรรมและจริยธรรม” ที่ดี จะเป็นการนำตนเอง อันจะนำมาสู่การนำผู้อื่น และการนำองค์กร

พฤติกรรมการทำงานที่ดั่งงามในเชิงจริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีเงื่อนไขของการมีคุณธรรมที่ดั่งงามอยู่ในใจเสียก่อน

กลยุทธ์การนำผู้อื่นและการนำตนเอง ควรจะต้องให้น้ำหนักกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โดยยึดค่านิยมหลัก (Core Values) ของโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาขึ้น และการมีพฤติกรรมมาตรฐานที่เป็นแบบอย่างทีบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียนจะยึดเป็นแบบอย่างและมาตรฐานการดำเนินชีวิต แนวปฏิบัติในการนำกลยุทธ์ไปใช้ต้องมีความเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อติดตามการประเมินผลการปฏิบัติตาม

กลยุทธ์การนำองค์กรและการนำผู้อื่น ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องเน้นผู้เรียนในฐานะผู้รับบริการด้วย เช่น การเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และการดูแลรับผิดชอบผู้เรียนโดยการจัดความเป็นอยู่ที่ดีร่วมกัน

ควรเปลี่ยนคำว่า “แนวนโยบายและแนวดำเนินการ” เป็น “วิธีดำเนินการ” เนื่องจากแนวนโยบายมีความกว้างมากเกินไป

กลยุทธ์การบริหารงานของโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จึงจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาและจะทำให้องค์กรเข้มแข็ง

ตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในตอนที่ 4 มาปรับปรุงให้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 9 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 50 วิธี ดังแสดงในภาพประกอบที่ 9 และรายละเอียดของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนดังแสดงในตารางที่ 25 ดังนี้



ภาพที่ 9 กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ตารางที่ 24 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ
ผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์การนำ ตนเอง (ผู้บริหารมี ความรู้ ความ เข้าใจใน ศักยภาพและ อุดมการณ์ของ ตนเอง ปฏิบัติ ตนตาม จรรยาบรรณ วิชาชีพอย่าง เป็นปกติ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอจน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น)	1. พัฒนา คุณลักษณะ การเป็น ผู้บริหารที่ดี	1.1 ปฏิบัติตนให้มีอริยาศัยอ่อนโยน มีเหตุผล มีสัมมาคารวะ ต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อผู้เสมอกันหรือต่ำกว่าโดย เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ 1.2 แสดงออกอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาเหมาะสม กับกาลเทศะ 1.3 แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะกับวัยและ กาลเทศะ 1.4 ฝึกตนให้ควบคุมอารมณ์ ฝึกความอดทน ให้สุขุม เยือก เย็น จนสามารถควบคุมอารมณ์ได้ 1.5 ฝึกตนให้มีจิตสาธารณะ มีน้ำใจ และเสียสละต่อผู้อื่น
	2. เสริมสร้าง ความเป็นผู้นำ เชิงคุณธรรม จริยธรรม	2.1 ประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท4 ซึ่งเป็นธรรมะสู่ความสำเร็จ มาใช้ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย - ถันทะ ผู้บริหารมีความรักและพึงพอใจในงานของตน - วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งในงาน - จิตตะ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อย ปละละเลย - วิมังสา ผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในงานที่ทำ คือ ทำด้วยปัญญา

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.2 ฝึกหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ตำรา บทความ เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อพัฒนาสติปัญญาและบูรณาการมาประยุกต์ใช้ได้</p> <p>2.3 ปฏิบัติตนให้มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน</p> <p>2.4 ฝึกกระบวนการการตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักอยู่เสมอ</p> <p>2.5 ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ</p> <p>2.6 ปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม</p> <p>2.7 เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.8 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม</p>
	3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม จนผู้อื่นศรัทธา	<p>3.1 มีความมั่นใจตนเองในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม</p> <p>3.2 ปฏิบัติตามกฎหมายและคำสอนของศาสนา</p> <p>3.3 รับฟังความคิดเห็นเชิงวิพากษ์จากคำพูดและอากัปกิริยาจากคนรอบข้าง เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนด้วยความเต็มใจ</p> <p>3.4 สร้างผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรมเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ รวมทั้งเผยแพร่ให้สังคมได้รับรู้</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์การนำ ผู้อื่น (ผู้บริหารมี ความรู้เกี่ยวกับ เพื่อนร่วมงาน รู้ใน ความสามารถ ของแต่ละ บุคคลเพื่อ บริหารคนให้ เหมาะสมกับ งาน นอกจากนั้น ผู้บริหารต้อง รู้จักจริตของ ผู้ร่วมงาน)	1. เสริมสร้าง ปฏิสัมพันธ์ อันดีกับ หน่วยงาน ต่างๆและกลุ่ม บุคคล	1.1 ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นโดยใช้หลักทาง คุณธรรม จริยธรรม เช่น ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการ ประสานงาน อันประกอบด้วย - ทาน ผู้บริหารต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชา - ปิยวาจา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำ อ่อนหวาน - อตถจริยา ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคล อื่น เข้ากับผู้อื่นอย่างเสมอภาคและมีความสุขร่วมกัน - สมานัตตา ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชา 1.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่ สนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรม เช่น กิจกรรมบำเพ็ญ ประโยชน์ กิจกรรมจิตอาสา การบริการชุมชน ฯลฯ 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 1.4 ส่งเสริมหลักความร่วมมือ สามัคคีปรองดองในองค์กร
	2. เสริมสร้าง ขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญ ชา	2.1 ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้ที่เป็นผู้ที่มี คุณธรรมจริยธรรม 2.2 ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล ให้ทุกคนได้รับการ ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับ บริการต่างๆที่โรงเรียนจัดให้ 2.3 บริหารงานบุคลากร โดยรู้ในความสามารถของบุคคล และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล 2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ ความสามารถตามศักยภาพ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	3. เสริมสร้าง ค่านิยมเรื่อง กัลยาณมิตร ให้เกิดขึ้นใน องค์กร	<p>3.1 กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยปฏิบัติตนให้เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะสั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้อง</p> <p>3.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการวางตัวและความเสมอต้นเสมอปลาย</p> <p>3.3 ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมะสำหรับการครองคน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมตตา ผู้บริหารมีความรักและปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา - กรุณา ผู้บริหารมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้พ้นทุกข์ โดยเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น - มุทิตา ผู้บริหารต้องส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนจนสามารถก้าวหน้าในอาชีพ - อุเบกขา ผู้บริหารต้องวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ
	4. สร้าง วัฒนธรรม องค์กร โดยใช้ หลักจริยธรรม เป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบ และแนวทาง ในการอยู่ ร่วมกันใน สถานศึกษา	<p>4.1 พัฒนาและเผยแพร่หลักการ คำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน</p> <p>4.2 ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน</p> <p>4.3 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
กลยุทธ์การนำองค์กร (ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อรับผิดชอบเพื่อการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนวยความสะดวก และติดตามผล)	1. ส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญ และรู้สึก รับผิดชอบต่อความเจริญของผู้เรียน เป็นลำดับแรก	<p>1.1 สัมมนาทางวิชาการเรื่องการกำกับการนิเทศและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดเป็นแผนงาน เพื่อพัฒนาการนิเทศและประเมินผลอย่างมีระบบ</p> <p>1.2 สัมมนาทางวิชาการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>1.3 ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่เป็นต้นแบบทางด้านจริยธรรมเพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>1.4 แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษา พัฒนาความรู้ทางด้าน การศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้</p> <p>1.5 ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักบริหารที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>1.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็บนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคม และประเทศชาติ</p>
2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ	2.1 เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ	<p>2.1 ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ</p> <p>2.2 ฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล ประกอบ</p> <p>2.3 เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.4 พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไกลและชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นได้
		2.5 แลกเปลี่ยนความรู้ทางการบริหารเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้อย่างสร้างสรรค์
		2.6 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน
		2.7 พัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ
		2.8 ใช้ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
		2.9 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง
		2.10 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม
		2.11 ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง
		2.12 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นใจพัฒนางาน เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ

จากตารางที่ 24 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 9 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 50 วิธี รายละเอียดของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง มีดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ได้แก่ กลยุทธ์การนำตนเอง (ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในศักยภาพ และอุดมการณ์ของตนเอง ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นปกติ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น) กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ พัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ ปฏิบัติตนให้มีธรรมาภิบาล มีเหตุผล มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และ

อ่อนโยนต่อผู้สมอกันหรือต่ำกว่าโดยเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ แสดงออกอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาเหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะกับวัยและกาลเทศะ ฝึกตนให้ควบคุมอารมณ์ ฝึกความอดทน ให้สุ่ม เยือกเย็น จนสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ฝึกตนให้มีจิตสาธารณะ มีน้ำใจ และเสียสละต่อผู้อื่น กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม มีวิธิดำเนินการ ดังนี้ ประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นธรรมชาติความสำเร็จมาใช้ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยฉันทะ ผู้บริหารมีความรักและพึงพอใจในงานของตน วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย วิมังสา ผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พินิจพิเคราะห์ เข้าใจในงานที่ทำคือ ทำด้วยปัญญา ใฝ่หาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ตำรา บทความ เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อพัฒนาสติปัญญาและบูรณาการมาประยุกต์ใช้ได้ ปฏิบัติตนให้มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน ฝึกระบวนกรการตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลักอยู่เสมอ ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และ ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม กลยุทธ์รองที่ 3 ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม จนผู้อื่นสรรททา มีวิธิดำเนินการ ดังนี้ มีความมั่นใจตนเองในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและคำสอนของศาสนา รับฟังความคิดเห็นเชิงวิพากษ์จากคำพูดและอากัปกิริยาจากคนรอบข้าง เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของตน และ สร้างผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรมเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ รวมทั้งเผยแพร่ให้สังคมได้รับรู้

กลยุทธ์หลักที่ 2 ได้แก่ กลยุทธ์การนำผู้อื่น (ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน รู้ในความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจรรยาของผู้ร่วมงาน) ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆและกลุ่มบุคคล มีวิธิดำเนินการ ดังนี้ ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นโดยใช้หลักทางคุณธรรม จริยธรรม เช่น ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการประสานงาน อันประกอบด้วย ทาน ผู้บริหารต้องมึน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ปิยวาจา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน อตถจริยา ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น เข้ากับผู้อื่นอย่างเสมอภาคและมีความสุขร่วมกัน สมานัตตา ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งรับผิดชอบในการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่

สนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรม เช่น กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมจิตอาสา การบริการชุมชน ฯลฯ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมหลักความร่วมมือ สามัคคีปรองดองในองค์กร กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล ให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ บริหารงานบุคลากร โดยรู้ในความสามารถของบุคคล และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ กลยุทธ์รองที่ 3 ได้แก่ เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยปฏิบัติตนให้เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะสั่งสอน แนะนำ ชี้แจง ชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้อง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการวางตัวและความเสมอต้นเสมอปลาย ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมะสำหรับการครองคน ประกอบด้วย เมตตา ผู้บริหารมีความรักและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา กรุณา ผู้บริหารมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้พ้นทุกข์ โดยเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น มุทิตา ผู้บริหารต้องส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนจนสามารถก้าวหน้าในอาชีพ อุเบกขา ผู้บริหารต้องวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียง มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ กลยุทธ์รองที่ 4 ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้หลักจริยธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ พัฒนาและเผยแพร่หลักการ คำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน และ ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 3 ได้แก่ กลยุทธ์การนำองค์กร (ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรจุนุ้บุคลากร อำนาจการและติดตามผล) ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญและรู้สึกรับผิดชอบต่อความเจริญของผู้เรียนเป็นลำดับแรก มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ สัมมนาทางวิชาการเรื่องการทำกับงานนิเทศและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดเป็นแผนงานเพื่อพัฒนาการนิเทศและประเมินผลอย่างมีระบบ สัมมนาทางวิชาการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่เป็นต้นแบบทางด้านจริยธรรมเพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้

ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษา พัฒนาความรู้ทางการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้ ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักบริหารที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็บนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ ฝึกรอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝึกรอบรมและฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลประกอบ เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ไกลและชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นได้ แลกเปลี่ยนความรู้ทางการบริหาร เพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้อย่างสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน พัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ ใช้ลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และ 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และคำดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่วนที่ 4 การอภิปรายผลการวิจัย และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 5.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย 21 คุณลักษณะ ดังนี้

1.1) มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม น่าเชื่อถือ 1.2) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ 1.3) มีศรัทธาในการทำมาค้าดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี 1.4) มีความสำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณะ 1.5) ให้เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย 1.6) มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับใช้บริการต่อส่วนรวมและประเทศชาติ 1.7) มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม 1.8) ใฝ่ศึกษาหาความรู้เสมอด้านการศึกษาธรรมะ เพื่อเพิ่มสติปัญญาในการพิจารณาได้อย่างถูกต้อง และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้

1.9) กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น 1.10) ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา 1.11) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.12) เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน 1.13) การให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินสิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น 1.14) มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา 1.15) มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัจสุจริต 1.16) การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า 1.17) มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน 1.18) ความไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ 1.19) ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง 1.20) ความอดทน อดกลั้น 1.21) ซำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 17 คุณลักษณะ ดังนี้

2.1) มีบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 2.2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน 2.3) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและน่าไว้วางใจ 2.4) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสมอ และคิดอย่างสร้างสรรค์ 2.5) มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร 2.6) รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบุคคล โดยภักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม 2.7) ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน 2.8) มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 2.9) กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2.10) ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 2.11) พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน 2.12) ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม 2.13) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม 2.14) ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ 2.15) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง 2.16) วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย 2.17) เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ประกอบด้วย 25 คุณลักษณะ ดังนี้

- 3.1) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ
- 3.2) เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน
- 3.3) ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบก่อนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง
- 3.4) มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
- 3.5) มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน
- 3.6) มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร
- 3.7) มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร
- 3.8) รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผลเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
- 3.9) มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 3.10) นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ
- 3.11) ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3.12) เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่
- 3.13) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.14) มุ่งมั่นการทำงานเป็นทีม
- 3.15) มีความยืดหยุ่น
- 3.16) ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม
- 3.17) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง
- 3.18) มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า
- 3.19) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้
- 3.20) มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ
- 3.21) นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.22) มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ
- 3.23) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์
- 3.24) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ
- 3.25) มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพมากเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 14.54 รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 13.85 และ 12.70 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็นภาพรวมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

จากภาพที่ 10 สรุปภาพรวมกลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 9 กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการ 50 วิธี รายละเอียดของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองมีดังนี้

1. กลยุทธ์การนำตนเอง

กลยุทธ์รอง

- 1.1 พัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี
- 1.2 เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม
- 1.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม จนผู้อื่นศรัทธา

2. กลยุทธ์การนำผู้อื่น

กลยุทธ์รอง

- 2.1 เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆและกลุ่มบุคคล
- 2.2 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.3 เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 2.4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้หลักจริยธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบและ

แนวทางในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา

3. กลยุทธ์การนำองค์กร

กลยุทธ์รอง

3.1 ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญและรู้สึกรับผิดชอบต่อความเจริญของผู้เรียนเป็นลำดับแรก

- 3.2 เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 4 การอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามลำดับดังนี้

4.1 การอภิปรายผลด้านองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเอกชน

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมี 3 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง 2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ซึ่งผลการศึกษาที่ค้นพบสอดคล้องกับ ข้อบังคับคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 17-26) ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ที่กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ที่ประกอบด้วย 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง คือ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ 2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ คือ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ และ 3. จรรยาบรรณต่อ

ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ คือ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จากผลการวิจัยและข้อมูลสนับสนุนในข้างต้นแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนพึงมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพราะจะช่วยให้การบริหารโรงเรียนเอกชนประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรักและศรัทธาและเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติในโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียนเอกชนที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระดับสูงสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกัน และดำรงชีวิตได้อย่างเป็นปกติสุขเช่นกัน

เมื่อพิจารณาลักษณะย่อยของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย 1) มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม น่าเชื่อถือ 2) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทย เหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ 3) มีศรัทธาในการทำมาค้า ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามี 4) มีความสำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน 5) ให้เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คือ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย 6) มีจิตสาธารณะและน้ำใจรับใช้บริการต่อส่วนรวมและประเทศชาติ 7) มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม 8) ใฝ่ศึกษาหาความรู้เสมอด้านการศึกษาธรรมะ เพื่อเพิ่มสติปัญญาในการพิจารณาได้อย่างถูกต้อง และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ 9) กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น 10) ใช้หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา 11) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี 12) เป็นผู้ที่ประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน 13) การให้ การเสียสละ นอกจากเสียสละทรัพย์สินของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น 14) มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา 15) มีความซื่อตรงในการฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัตย์สุจริต 16) การมีอัธยาศัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า 17) มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน 18) ความไม่แสดงอาการ โกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้ 19) ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง 20) ความอดทน อดกลั้น 21) ธารงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และคุณลักษณะทางจริยธรรมจากนักวิชาการต่างๆ

ได้แก่ Yulk (2010), Dubrin (2010), Karianne Kalshoven (2010), Al Gini (1977), Deborah C. Poff (2010), Michael Fullan (2003), Thomas J. Sergiovanni (1992), Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010), Willie Pietersen (2010), คุณธรรมจริยธรรมตามกระแสพระราชดำริช (2551), อุทัย โล้วมันคง (2552), นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั่งจิตรเจริญกุล (2551), ประเวศ วะสี (2549), สมศ. (2542) และ จ่านง แจจันทรวงษ์ (ม.ป.ป) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการนำตนเอง และคุณลักษณะทางจริยธรรมสำหรับผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย ศรัทธา ค่านิยมที่ดี การรู้จักตัวเองอย่างลึกซึ้ง มีศีลธรรมประจำใจที่บ่งบอกความเป็นตัวตนได้อย่างชัดเจน เช่น ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ จริงใจ มั่นคงและมีจุดยืนในสิ่งที่เชื่อ ควบคุมตนเองผสานกับการมองโลกในแง่ดี มุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความไม่โกธรร ความเป็นผู้ตรง มีหลักการและเหตุผล มีสติสัมปะชัญญะ ขยันหมั่นเพียร ทาน สุภาพอ่อนโยน มีสัมมาคาราวะ มีกัลยาณมิตร ไม่ประพฤติดิในธรรม พัฒนาจิตใจอย่างต่อเนื่อง ความพอเพียง และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 1) มีบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน 3) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและน่าไว้วางใจ 4) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสมอ และคิดอย่างสร้างสรรค์ 5) มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร 6) รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบุคคล โดยกักต้อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม 7) ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน 8) มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 9) กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 10) ให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 11) พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน 12) ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรมคุณธรรม 13) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรมคุณธรรม 14) ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ 15) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีปรองดอง 16) วางตัวเหมาะสม นำคบหา เสมอต้นเสมอปลาย 17) เห็นความสำคัญและการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้ตั้งเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง

จริยธรรม และคุณลักษณะทางจริยธรรมจากนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ Yulk (2010), Dubrin (2010), Karianne Kalshoven (2010), Al Gini (1977), Thomas J. Sergiovanni (1992), Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010), Willie Pietersen (2010), นางลัดขันธ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล (2551) และ ประเวศ วะสี (2549) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการนำผู้อื่น และคุณลักษณะทางจริยธรรมสำหรับผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย ทาน บารมี (การให้) คำนึงถึงผลประโยชน์ผู้อื่น เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น สื่อสารเรียบง่าย เข้าใจง่าย การส่งเสริมและทำงานร่วมกันเป็นทีม แสดงความชื่นชมต่อมุมมองของผู้อื่น รวมถึงการแสดงความกังวลเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้อื่น และ ความอดทน

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อันประกอบด้วยความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความภูมิใจ ตั้งใจและพอใจ 2) เป็นผู้นำทางการศึกษา มีภูมิรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มการศึกษาของชาติได้อย่างชัดเจน 3) ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบก่อนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง 4) มีความรู้ทางการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ 5) มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน 6) มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร 7) มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร 8) รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน 9) มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 10) นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ 11) ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 12) เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ 13) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 14) มุ่งมั่นการทำงานเป็นทีม 15) มีความยืดหยุ่น 16) จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม 17) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง 18) มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า 19) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้ 20) มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ 21) นำระบบ

การจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 22) มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ 23) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 24) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ 25) มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และคุณลักษณะทางจริยธรรมจากนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ Yulk (2010), Al Gini (1977), Deborah C. Poff (2010), Michael Fullan (2003), Thomas J. Sergiovanni (1992), Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010), Willie Pietersen (2010), คุณธรรมจริยธรรมตามกระแสพระราชดำริช (2551), อุทัย โล้วม่นคง (2552), นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล (2551) และ สมศ. (2542) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการนำองค์กร และคุณลักษณะทางจริยธรรมสำหรับผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย มีทักษะในการบริหาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ สามารถทำให้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มุ่งมั่นในการบริหารและผลสัมฤทธิ์งาน และ อุทิศเวลาให้กับการทำงาน

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยวิธีเคสฟาย ที่ผู้วิจัยศึกษามีความสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณลักษณะทางจริยธรรมที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ จึงสามารถอนุมานได้ว่า คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพึงมี เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งนี้คุณลักษณะภาวะผู้นำของแต่ละองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรในเวลานั้น

4.2 การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ในการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ มากเป็นอันดับ 1 โดยมี

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) คิดเป็นร้อยละ 14.54 สอดคล้องกับ พรศรี นิยมแก้ว (2552) ได้กล่าวว่า ความเป็นมืออาชีพระดับสูงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ซึ่งด้านที่ 1 ได้แก่ จรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษยสัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญและควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร ดังที่ รัพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ (2552) ได้กล่าวว่าสภาพการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจากต้นสังกัดในปัจจุบันได้ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจเข้ารับการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาคูณลักษณะย่อย พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านความสามารถในการประสานงาน ประสานผลประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) มากเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 26.12 ซึ่งสอดคล้องกับ นิรันดร์ เนตรภักดี (2553) ที่ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย จริยธรรม ด้านการสื่อสาร ซึ่งหมายถึง ผู้นำต้องมีตรรกและมีวาทศิลป์ในการเจรจาความ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานสำหรับยุคปัจจุบัน ดังที่ Thomas J. Sergiovanni (1992) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีจะช่วยเชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และยังสอดคล้องกับ Michael E. Dantley (2005) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้จินตนาการหรือสติปัญญาและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) จะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาที่อยู่นอกโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่ร่วมกันในการกำหนดวิธีการบริหารหลักสูตร กรอบคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ซึ่งเป็นที่มาของการสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) คือต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเฉพาะการเป็นตัวอย่างซึ่งกันและกันในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และสนใจประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมเป็นหลัก เป็นเหมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต้องกระตุ้นระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น โดยต้องเริ่มจากตัวผู้นำซึ่งไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารและมีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่จะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป

4.3 การอภิปรายผลกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

เอกชน

จากการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การนำตนเอง กลยุทธ์การนำผู้อื่น กลยุทธ์การนำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชวรมุณี (2541 : 15) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้น ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรภาส ประสมสุข (2549 : 41) ที่ศึกษาหลักการบริหารการศึกษาตาม แนวพุทธธรรม อันเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อนักบริหารการศึกษาโดยการนำหลักพุทธธรรมที่ สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองตน ครองคน และการครองงาน มาเป็นเครื่องกำกับใน การบริหารการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และยังสอดคล้องกับ เกณฑ์การคัดเลือก ข้าราชการพลเรือนดีเด่น โดยมีการประเมินจากองค์ประกอบดังนี้ การครองตน หมายถึง ความ ประพฤติ การปฏิบัติตนชอบด้วยคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ เป็นที่ยอมรับของ บุคคลในส่วนราชการและสังคม ประกอบด้วยคุณธรรมควรแก่การยกย่อง การครองคน หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ในเพื่อน ในสังคมร่วมงานอย่างเปิดเผยทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การครองงาน หมายถึง ประพฤติปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ สม่าเสมอ เต็มใจมีจิตมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบ จนมีผลงานปรากฏที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ประชาชน มากกว่าผู้อื่นอย่างเด่นชัด มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี (<http://www.moe.go.th>, 2553)

จากข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญ ดังนั้นแนวทางในการ พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงเป็นวิธีการที่มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งวิธีการพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลายรูปแบบซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลปะในการพัฒนา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนากลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมาจากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบโดยใช้ กระบวนการวิจัย ได้กลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ได้แก่ กลยุทธ์การนำตนเอง (ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในศักยภาพ และอุดมการณ์ของตนเอง ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นปกติ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอจน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น)

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ พัฒนาคณะลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษาว่า ควรเริ่มต้น จากการวิเคราะห์ตนเพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของตน ตรวจสอบตนเอง และดำเนินการพัฒนาให้ สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดด้อยนั้น และยังสอดคล้องกับ จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (ม.ม.ป.) ได้ กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร ต้องมีศรัทธา (Trust) หมายถึง ความเชื่อ ความ เลื่อมใส ทั้งนี้กลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองนั้นสามารถทำได้โดยหมั่นฝึกฝนตน ให้ฟังตนเองก่อนที่จะขอให้ผู้อื่นช่วย รู้จักตนเองให้ดีที่สุดด้วยการสำรวจว่ามีจุดเด่น จุดด้อย ในด้าน ไใด และพยายามปรับปรุง ศรัทธาในตนเอง นับถือและเชื่อในความสามารถของตนเอง กำจัดความ กลัวที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน คิดทางบวก และท้ายสุดคือปลูกฝังอุปนิสัย ที่ดี

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารไว้ว่า การพัฒนาตนเองโดย อาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้หน้านั้น คือ ต้องตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์และเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็น ศึกษาหาความรู้จากเอกสารต่างๆตามความเคลื่อนไหวของนโยบายและงานที่ อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เป็นไปทั้งในและต่างประเทศ โดย อาศัยสื่อต่างๆหรือความรู้อื่นๆ เช่น เข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นสมาชิกของสมาคมหรือองค์กร ที่น่าสนใจ คบหาสมาคมกับผู้รู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดี จนเป็นที่ ยอมรับในวงการวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Atila Yildirim and Ibrahim Bastug (2010) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การสัมมนา และการ ประชุม เพื่อเสริมสร้างการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางจริยธรรมที่มีความสำคัญเป็น ลำดับแรก

กลยุทธ์รองที่ 3 ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม จน ผู้อื่นศรัทธา ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548: 17-26) ที่กำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานไว้ใน มาตรฐานที่ 8 ไว้ว่า ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหาร ต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของ

ผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

กลยุทธ์หลักที่ 2 ได้แก่ กลยุทธ์การนำผู้อื่น (ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน รู้ในความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจริตของผู้ร่วมงาน) ประกอบด้วย

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์ (2536) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลที่สามารถเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะจะทำให้คนยอมรับได้ง่ายขึ้น ผู้นำที่ดีต้องให้การยกย่องหรือชมเชยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี สร้างความรู้สึกให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย โดยการให้ความสนับสนุน ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ Al Gini (1977) ที่ได้กล่าวว่า ภายใต้นโยบายและการบริหารผู้นำจะต้องพยายามให้บุคลากรตระหนักว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความสำเร็จขององค์กรไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากความร่วมแรงร่วมใจการทำงานอย่างทุ่มเทของพวกเขา กล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรคือผลจากการความพากเพียรพยายามของทุกๆ คน ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นร่วมกัน การไว้น้ำใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้ความไว้วางใจในการทำงาน เฉกเช่นผู้ร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีวุฒิภาวะ การมีความเสี่ยงร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้นำการสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมต่างๆ จะเป็นเป้าหมายที่ทรงคุณค่า และทุกคนในงานก็ทุ่มทำงานอย่างเต็มที่แล้ว ผลที่เกิดอาจเป็นได้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีในกรณีที่เกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

กลยุทธ์รองที่ 3 ได้แก่ เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วรภาส ประสมสุข (2549) และ นันทวรรณ อิศรานันท์ชัย (2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมในด้านการครองคนนั้นต้องอาศัยหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา

สมานัตตา เป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป

กลยุทธ์รองที่ 4 ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้หลักจริยธรรมเป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2549) ที่พบว่ากระบวนการส่งเสริมความดี มีคุณธรรมให้กับ คน ครอบครัว และชุมชน ผู้นำชุมชนทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความร่วมมือในการสร้าง คนดี สังคมดี จากบ้าน วัด โรงเรียน และองค์กรบริหารส่วนตำบล ยกย่องคนดีให้เป็นแบบอย่าง ของชุมชน สร้างศักยภาพ และความเข้มแข็งของชุมชน โดยการสร้าง บุคคลากร และสร้างองค์กร ต่าง ๆ ให้มีศักยภาพ สร้างครอบครัวที่ดี และสร้างอาชีพที่มั่นคงในชุมชน ซึ่งจากข้อค้นพบที่ได้มา เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่เรียกว่า ตะกร้อคุณธรรม เป็นการสร้าง วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันโดยใช้หลักทางจริยธรรมอันจะนำมาซึ่งองค์กรที่มีจริยธรรมในสังคม ต่อไป

กลยุทธ์หลักที่ 3 ได้แก่ กลยุทธ์การนำองค์กร (ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรจบุคคลากร อำนาจการและติดตามผล) ประกอบด้วย

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญและรู้สึกรับผิดชอบต่อความเจริญของผู้เรียนเป็นลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Michael Fullan (2003) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำเชิงจริยธรรมในโรงเรียนจะต้อง มีวิสัยทัศน์ ต้องมีความรักในงานของตน ต้องทราบว่าปัจจัยอะไรเป็นตัวช่วยให้นโยบายไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ กำหนดเป้าหมาย สร้างพลังขับเคลื่อนให้แก่องค์กร และยังสอดคล้องกับ McCauley (1986), Dessler (1992), สมพงษ์ เกษมสิน (2521), ภิญโญ สาทร (2526), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะพัฒนาผู้นำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังที่กล่าวมาข้างต้น ไว้ว่า การเรียนรู้จากการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุม กิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการทำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรม ของตนได้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กร ภายนอกจัด และตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์กรภายนอกอาจจะเป็นสมาคม หรือองค์กรเอกชนอื่น ๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ เพื่อให้ทันกับความเจริญ ทางเทคโนโลยี และเทคนิคต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการ ให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through education, experience and mentoring) สามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ในเรื่องการได้รับความรู้ความเข้าใจใน

เรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับนำไปใช้ในทันที แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรได้ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ (experience) และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสกว่า (mentoring) มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆจะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดได้ ซึ่งถ้าผู้บริหารได้พัฒนาตนโดยวิธีการดังกล่าวแล้วนั้น จะนำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตนเอง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการจัดระบบการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนต่อไป

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรศรี นิรมแก้ว (2552) ที่ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเป็นวาระแห่งชาติ โดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นต้องพัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษา โดยอาศัยการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับความรู้ ทฤษฎี หลักการตัดสินใจ เรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของสังคม องค์กร มีการสั่งสมประสบการณ์และมีความสามารถใช้อินพุตและสารสนเทศเป็นเครื่องช่วยเสริมดุลยพินิจในการตัดสินใจ ซึ่งในการบริหารนั้นผู้บริหารแต่ละระดับย่อมมีทักษะแตกต่างกันไป การพัฒนาทักษะในการสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับหากผู้บริหารการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ที่มีคุณค่าจริง ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัย หลักการบริหารทีมงานมาสร้างบรรยากาศในองค์กรได้ การพัฒนาสมรรถภาพในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะใน 3 องค์ประกอบคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การรู้จักคนและความต้องการของคนและทักษะที่จำเป็น การพัฒนาทักษะในการพัฒนาคุณภาพงานของผู้บริหารการศึกษา ทำได้โดยการนำทฤษฎีใหม่ๆ มาใช้ รวมทั้งเทคนิควิธีการในการพัฒนาคุณภาพงาน การพัฒนาทักษะการประสานงานและการสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา ที่มุ่งประโยชน์หลักคือ ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผน จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งยังต้องพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา โดยมีแนวทางการพัฒนาคือ หมั่นแสวงหาและนำความรู้มาใช้ในองค์กร ริเริ่มหาประสบการณ์จากโครงการขนาดเล็ก เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก และศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

จากผลการวิจัยครั้งนี้กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า อันจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นของผู้เรียน ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีเจตคติที่ดี มีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนานั้นเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองเป็นลำดับแรก เมื่อผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการนำตนเองแล้ว ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาในด้านการนำผู้อื่น และการนำองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังที่ จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2548) ได้ให้ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมไว้ 3 ระดับ คือ 1) ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำให้เกิดความสุข 2) ระดับสังคม ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ และ 3) ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่รวมกันได้อย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน นั้น อาจสรุปได้ตามที่ ประภาศรี สีอำไพ (2543) ได้กล่าวถึง การพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมด้วยการปลูกฝังค่านิยม การปลูกฝังค่านิยม เป็นวิธีการปลูกฝังที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการในขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามคุณธรรมจริยธรรมอย่างสอดคล้องกัน แลกเปลี่ยนและวิจารณ์การประเมินในกลุ่มฝึกปฏิบัติให้บุคคลกระทำด้วยใจสมัครและให้ประเมินผลสำเร็จด้วยตนเอง ย้ำให้บุคคลรับเอาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมและคุณธรรม โดยให้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของตน การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและการชักชวนให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เหมาะสมกับจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาค่านิยมจากระดับญาติพี่น้อง ไปสู่หมู่คณะและสังคม เช่น เริ่มต้นจากความกตัญญู ความเสียสละ ความสามัคคีในหมู่พี่น้อง หมู่คณะ และสังคม ไปจนถึงประเทศชาติ โดยการจัดกิจกรรมเสริม เช่น กิจกรรมรณรงค์ นิทรรศการ การประชุม สัมมนา การอภิปราย การศึกษากรณี การจัดงานประเพณี เป็นต้น กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นแนวทางที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวัน จนเป็นนิสัย จึงจะนำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเอง (Change Agent) ตามกระแสความต้องการความมีคุณธรรม จริยธรรมในสังคม มีความหลากหลายความคิดเห็นอย่างเช่นในปัจจุบันนี้

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยนำคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 63 คุณลักษณะที่งานวิจัยนี้ค้นพบไปกำหนดเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เนื่องจากผลการศึกษาคำประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบตามกระบวนการวิจัยซึ่งทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นข้อมูลที่เชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาได้

2. กระทรวงศึกษา ศุภสภา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดให้มีนโยบายในการติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ระดับการมีจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า มีเพียงเกณฑ์มาตรฐานและการประเมินคุณภาพจากภายนอกเท่านั้นที่ติดตามมาตรฐานการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเพียงแต่สนับสนุน และขอความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาความมีคุณธรรม จริยธรรมจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3. องค์กรความร่วมมือระหว่างโรงเรียนหรือสมาคมโรงเรียนเอกชนควรจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่วนหนึ่งมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์กันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและเป็นไปได้ในระดับมากในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนไปใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ในคุณลักษณะด้านไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้มากที่สุด (PNI_{modified} = ร้อยละ 25.53, ลำดับที่ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ในคุณลักษณะด้านมีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจ กับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มากที่สุด (PNI_{modified} = ร้อยละ 26.12, ลำดับที่ 1) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ในคุณลักษณะด้านนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบมากที่สุด (PNI_{modified} = ร้อยละ 19.45, ลำดับที่ 1) นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความเหมาะสมมากที่สุด และ มีความเป็นไปได้มาก

2. ผู้บริหารควรรนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีการประชุมสัมมนา สร้างความตระหนัก และให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำไปใช้แก่คณะผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำไปวางแผนปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งมีการติดตามผล ปรับปรุง พัฒนาระบบการนำไปใช้เป็นระยะ

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มที่ผู้บริหารฝึกพัฒนาตนเองก่อนเป็นลำดับแรก ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และวิชาชีพ จนผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีค่านิยมด้านคุณธรรม จริยธรรมไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

เนื่องจากองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นควรมีการนำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไปวิเคราะห์เพื่อยืนยันด้วยสถิติ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณอีกครั้ง เพื่อเป็นการสนับสนุนให้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2. ควรศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

เนื่องจากค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (ค่าดัชนี PNI_{modified}) ในการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 13.63 ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 12.70, 13.85 และ 14.54 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความละเอียดอ่อน การวัดด้วยวิธีการเชิงปริมาณอาจไม่สอดคล้องกับความจริง

3. ควรมีการศึกษาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำไปสู่กระบวนการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์และวิธีดำเนินการไว้อย่างหลากหลาย แต่ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละด้านไว้เพื่อนำไปสู่การประเมินผล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กุลธนา ธนาพงศธร. 2540. การพัฒนาบุคลากร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2549. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

คมสร วงษ์รักษา. 2540. การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. 2549. การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างความคิด มีคุณธรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).

จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์. ม.ป.ล. คุณธรรมสำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : เพชรภูมิการพิมพ์.

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. 2548. จริยศาสตร์ : ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

คณัย เทียนพุด. 2543. การจัดทำแผน HRD สู่สหัสวรรษหน้า สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์.

คจเดือน พันธมนาวิน. 2551. การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ในประเทศไทย และต่างประเทศ. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.

ดวงเดือน พันธมนาวิน. 2538. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย. ม.ป.ท. (อัครา).

ธัญญารัตน์ พงษ์พิตรทาน และคนอื่นๆ. 2542. การศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ..

นิคม นาคอ้าย. 2550. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) : แนวคิดในโลกตะวันตก. วารสารบริหารการศึกษา มศว. (มิถุนายน-กันยายน) : 62-70.

นิรันดร์ เนตรภักดี. 2553. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นประถมในประเทศไทย : ในทัศนคติของครู. วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 6, 1 (มกราคม-มิถุนายน) : 78-83.

- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. 2552. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
 นงลักษณ์ วิรัชชัย พิสมัย อรทัย และ ศจีมาจ ณ วิเชียร. 2551. การสำรวจและสังเคราะห์ตัว
 ปังชี้คุณธรรมจริยธรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณธรรม.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และ รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล. 2551. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
 คุณธรรมจริยธรรมของคนไทย. กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณธรรม.
- นงลักษณ์ สีนสืบผล. 2542. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
 นันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย. 2550. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธ
 ธรรม. ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ. กรุงเทพฯ :
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ..
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย
 พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- ประกาศรี สีอำไพ. 2543. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. 2549. คุณธรรมนำการพัฒนา ยุทธศาสตร์สังคมคุณธรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม
 และพัฒนาแผ่นดินเชิงคุณธรรม.
- พัชราณี พิภทองพรรณ. 2553. แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรี
 เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต. 2546. พุทธธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหา
 จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระเทวินทร์ เทวินโท. 2544. พุทธจริยศาสตร์. นนทบุรี : สหมิตรพรินติ้ง.
- พระราชวรมุนี (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต). 2541. คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ :
 วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ..
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2553. การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พื้นฐานการศึกษาด้าน
 เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์.

- พรศรี นิยมแก้ว. 2552. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาธร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. 2552. การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2539. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ในเอกสารประกอบการสอนชุดองค์การและการจัดการงานบุคคล. หน่วยที่ 9-15, หน้า 457-520. นนทบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : บริษัทชนชัชการพิมพ์จำกัด.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. 2548. มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. 2548. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. 2555. หลักสูตรเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา (หลักสูตร 5 วัน). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2456. การศึกษากับการพัฒนาคุณธรรม. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2550. คุณธรรมนำความรู้ รูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- วนิดา. 2553. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership). วารสารข้าราชการ. 55, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์) : 44-52.
- วนิดา. 2553. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership). วารสารข้าราชการ. 55, 2 (มีนาคม-เมษายน) : 50-55.
- วริยา ชินวรรณโณ. 2546. บทนำ : จริยธรรมในวิชาชีพ. วริยา ชินวรรณโณ (บรรณาธิการ).
- วชิรมณี. 2552. ภาวะผู้นำจากนลสันมันดาลาถึง โอบามาแห่งทำเนียบขาว. สถาบันวิมุตตยาลัย.

- วิชา มหาคุณ. 2546. บทนำ: จริยธรรมในวิชาชีพ. วรียา ชินวรรณ โฉน (บรรณาธิการ) จริยธรรม
ในวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- วราภส ประสมสุข. 2549. หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม. ศึกษาศาสตรัคยฎี
บัณทิต, สาขาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศักคิ์ศรี ปาณะกุล (2550) การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร. วารสารรามคำแหง.
24, 1 (มกราคม – มีนาคม) : 174-193.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : เท็กซ์แอนด์เจอร์นัล
พับลิเคชัน.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2553. การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี 2553 [Online].
Available from: <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21397&Key=new>
[31 มีนาคม 2555].
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership). วารสารดำรงราชานุภาพ. 7,
23 (เมษายน-มิถุนายน) : 57-62.
- สุภัททา ปิ่นทะเลแพทย. 2527. จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ : หอรัศนชัยการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวาณิช. 2548. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธรรมดา
เพรส.
- สาโรช บัวศรี และสุนทร โคตรบรรเทา. 2544. ปรัชญาการศึกษาสำหรับประเทศไทย : จุดบรรจบ
ระหว่างพุทธศาสนากับประชาธิปไตย. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ มศว.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ. 2547. การพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุยฎีบัณทิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536. ภาวะผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา. หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณทิตบริหาร
การศึกษา. หน่วยที่ 1-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552. สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2552.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กระทรวงศึกษาธิการ.

หนังสือพิมพ์ มติชน. “ป่าเปรม“ ยก 14 พระราชดำริ สอน “จริยธรรม” ผู้นำ 10 กุมภาพันธ์ 2549.

อุทัย โล้วมันคง. 2553. การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตาม

แนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Al Gini. 1977. Moral Leadership : An Overview. Journal of Business Ethics : Kluwer Academic Publishers.

Alkin C.M. 1992. Encyclopedia of educational research. New York : Macmillan.

Atila Yildirim and Ibrahim Bastug. 2010. Teachers’ views about ethical leadership behaviors of primary school directors. Procedia Social and Behavioral Sciences : www.sciencedirect.com.

Bennis, Warren. 2000. Managing the Dream : Reflections on Leadership and Change. Cambridge, Mass : Perseus.

Certo, S.C. and Peter, J.P. 1991. Strategic Management : Concept and Applications. Singapore : McGraw-Hill.

Carrell, MR., Kuzmits, F.E., and Elbert, N.F. 1992. Personal Human Resource Management. New York : Macmillan.

Dalkey, N.C., and Helmer, O. 1963. An Experimental application of the delphi method to the use of experts. Management Sciences.

Deborah C. Poff. 2010. Ethical Leadership and Global Citizenship : Considerations for a Just and Sustainable Future. Journal of Business Ethics [Online]. Available from : www.springer.com. [15, Nov 2010].

Dessler, Gary. 1992. Personal/ Human Resource Management. 5th ed. New Jersey, Englewood Cliffs : Prentice Hall. Dessler.

Dessler, Gary. 2002. A Framwork for Human Resource Management. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.

- DuBrin, A. J. 2010. Leadership : research findings, practice and skills. New Jersey : Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, A. J. 2010. Principle of Leadership. (6th ed.). South-Western: CENGAGE-Learning.
- Fenwick W. English. 2005. The Sage handbook of education leadership : Advances in theory, research and practice. California : Sage Publications.
- Fullan, M. 2003. The moral imperative of school leadership. Crowin Press.
- Goodstein, L.D. and others. 1993. Applied strategic planning : A comprehensive guide. New York : McGraw-Hill.
- Hax, A.C. and Majuf, N.S. 1993. The Strategic Management. 5th ed. Florida : The Dryden Press.
- Karianne Kalshoven. 2010. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. Journal of Business Ethics : www.springer.com.
- Kurth-Schai, R., Poolpatarachewin, C., and Pitiyanuwat, S. 1998. Using the Delphic cross-culturally : Towards the development of policy. In J.J. Cogan, and R. Derricot(eds), Citizenship for the 21 st century : an international perspective on education, pp 77-92. London : Kogan page.
- Learned, C.R. and others. 1973. Bussiness Policy Text and Cases. Illinois : Richard D. Irevin.
- McCauley, C. 1986. Development experiences in managerial work : A literature review. Technical Report No. 26, Center for Creative Leadership.
- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. 1998. The Center for Creative Leadership : Handbook of Leadership development. Jossey-Bass Publishers.
- McCollum, Bruce Chester. 2000. Self-Development and the spontaneous Expression of Leadership Behaviors. <CD-ROM>. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9971790.
- Michael E. Dantley. 2005. Moral Leadership Shifting the Management paradigm. Fenwick W. English Editor, The Sage Handbook of Educational Leadership Advance in Theory, Research, and Practice. Sage Publications, Californai.

- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic planning. New York : Printice Hall.
- Rodwell, Susie. 1986. Educational Administrator Training Methods. London : University of London Institute of Education.
- Sergiovanni, T. J. 1992. Moral leadership Getting to the heart of school improvement. San Francisco : Jossey-Bass publisher.
- Tuck-Ladd, C. 2000. Psychological self help. Mental health net: Q1 Award. [Online]. Available: <http://www.mentalhelp.net/psyhelp/> [2004, August 2].
- Wenting, T.L. 1992. Planning for Effective Training : A Guide to Curriculum Development. Rome : FAO.
- Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. 1995. Strategic Management and Business Policy. 5th ed. New York : Addison Wesley.
- Willie Pietersen. 2010. Strategies learning : how to smarter than your competition and turn key insights in to competitive advantage. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Wood, J., Wallace, J., and Zaffane, R. 2001. Organizational Behavior: A Global Prospective. Brisbane: Jon Wiley & Sons Australia.
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. 1992. Strategic Management : Text and Case. Massachusetts : Alyn and Bacon.
- Yukl , Gary A. 2010. Leadership in Organizations. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. เครื่องมือในการวิจัย
2. แบบประเมินกลยุทธ์

แบบสอบถามปลายเปิด (เดลฟายรอบที่ 1)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกำหนดกรอบคำถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านเอกสารประกอบที่แนบมาด้วยแล้วนั้น ขอให้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ
3. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
 - ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
4. ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภาระกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสังคม ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ข้อมูลนิสิต

นางสาว กมลทิพย์ ทองกำแหง นิสิตครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 081-802-2134

e-mail : krukoi@hotmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

- 1) ชื่อ-สกุล.....
- 2) วุฒิการศึกษาสูงสุด
ปริญญา.....สาขาวิชา.....
- 3) ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน.....
- 4) ตำแหน่งทางการบริหารปัจจุบัน.....
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำถาม ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชนมีองค์ประกอบใดบ้าง และในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

คำตอบ ในทัศนะของข้าพเจ้า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี.....องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1
- ตัวชี้วัดที่ 2
- ตัวชี้วัดที่ 3
- ตัวชี้วัดที่ 4
- ตัวชี้วัดที่ 5
- ตัวชี้วัดที่ 6
- ตัวชี้วัดที่ 7
- ตัวชี้วัดที่ 8
- ตัวชี้วัดที่ 9
- ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 2 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 3 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 4 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 5 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 6 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 7 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 8 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 9 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

องค์ประกอบที่ 10 คือ

โดยมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1

ตัวชี้วัดที่ 2

ตัวชี้วัดที่ 3

ตัวชี้วัดที่ 4

ตัวชี้วัดที่ 5

ตัวชี้วัดที่ 6

ตัวชี้วัดที่ 7

ตัวชี้วัดที่ 8

ตัวชี้วัดที่ 9

ตัวชี้วัดที่ 10

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามปลายเปิด (เคลฟายรอบที่ 2)
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อความที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากผู้ทรงคุณวุฒิในรอบแรกเพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ เพื่อสอบถามถึงระดับความจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้อ่านคำชี้แจงแล้วนั้น ขอได้โปรดพิจารณาว่าข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในแต่ละองค์ประกอบนั้น มีความระดับความจำเป็นอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแสดงเป็นค่าระดับความจำเป็นในการให้คะแนนตั้งแต่ 1-10 โดยมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง ข้อคำถามมีระดับความจำเป็นน้อยที่สุด

10 หมายถึง ข้อคำถามมีระดับความจำเป็นมากที่สุด

3. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่าสอบถามเกี่ยวกับระดับความจำเป็นของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในแต่ละองค์ประกอบ

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสังคม และโปรดส่งคืนภายในวันที่ 18 สิงหาคม 2554 ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ข้อมูลนิสิต

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง นิสิตครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 081-802-2134

e-mail : krukoi@hotmail.com

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
2. แบบสอบถาม ชุด ก สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการฯ ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอง จำนวน 63 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีการติดต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งรายบุคคลหรือโรงเรียน
4. กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับภายในวันที่ 31 มกราคม 2555
5. เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาพับแบบสอบถามตามรอยขีดในด้านหลังสุด และเย็บด้วยลวดเย็บกระดาษเพื่อส่งข้อมูลกลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำที่อยู่และติดต่อเพื่อความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับเรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาใน โอกาสนี้

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

การศึกษา

โทร : 081-802-2134

e-mail : krukoi@hotmail.com

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน
 ผู้อำนวยการ โรงเรียน รักษาการผู้อำนวยการ โรงเรียน

2. เพศ
 ชาย หญิง

3. อายุ
 น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-59 ปี 60 ปี ขึ้นไป

4. การศึกษา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
 อื่นๆ.....(โปรดระบุ)

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน
 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน
 เล็ก กลาง ใหญ่
 (ที่มา : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน)

ชุด ข (สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
2. แบบสอบถาม ชุด ข สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียน ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน

คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน (เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน) จำนวน 63 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีการติดต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งรายบุคคลหรือโรงเรียน
4. กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับภายในวันที่ 31 มกราคม 2555
5. เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาพับแบบสอบถามตามรอยขีดในด้านหลังสุด และเย็บด้วยลวดเย็บกระดาษเพื่อส่งข้อมูลกลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำที่อยู่และติดแสตมป์เพื่อความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับเรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

การศึกษา

ภาควิชนาโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

โทร : 081-802-2134

e-mail : krukoi@hotmail.com

ชุด ข (สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการ โรงเรียน ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ โรงเรียน

2. เพศ

ชาย หญิง

3. อายุ

น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-59 ปี 60 ปี ขึ้นไป

4. การศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

อื่นๆ.....(โปรดระบุ)

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน

น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

เล็ก กลาง ใหญ่

(ที่มา : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน)

ชุด ค (สำหรับครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นเป็นผู้ตอบ)
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
2. แบบสอบถาม ชุด ค สำหรับครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับ ฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง

จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน (เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน) จำนวน 63 ข้อ

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งรายบุคคลหรือโรงเรียน

4. กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งคืนกลับภายในวันที่ 31 มกราคม 2555

5. เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาพับแบบสอบถามตามรอยขีดในด้าน หลังสุด และเย็บด้วยลวดเย็บกระดาษเพื่อส่งข้อมูลกลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำที่อยู่และติดต่อเพื่อความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับเรียบร้อยแล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาใน โอกาสนี้

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

การศึกษา

โทร : 081-802-2134

e-mail : krukoi@hotmail.com

ชุด ค (สำหรับครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือครูหัวหน้าระดับชั้นเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด

7. ตำแหน่งปัจจุบัน

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ

ครูหัวหน้าระดับชั้น

8. เพศ

ชาย

หญิง

9. อายุ

น้อยกว่า 40 ปี 40-49 ปี 50-59 ปี 60 ปี ขึ้นไป

10. การศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

อื่นๆ.....(โปรดระบุ)

11. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

12. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

เล็ก กลาง ใหญ่

(ที่มา : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน)

สำหรับชุด ก ข และค เป็นผู้ตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการฯ) ถึงระดับที่ปฏิบัติจริง และที่พึงประสงค์

2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ เสนอในการพิจารณามีดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- มีความพึงประสงค์ให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- มีความพึงประสงค์ให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- มีความพึงประสงค์ให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- มีความพึงประสงค์ให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- มีความพึงประสงค์ให้ผู้บริหารปฏิบัติคุณลักษณะนั้นในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

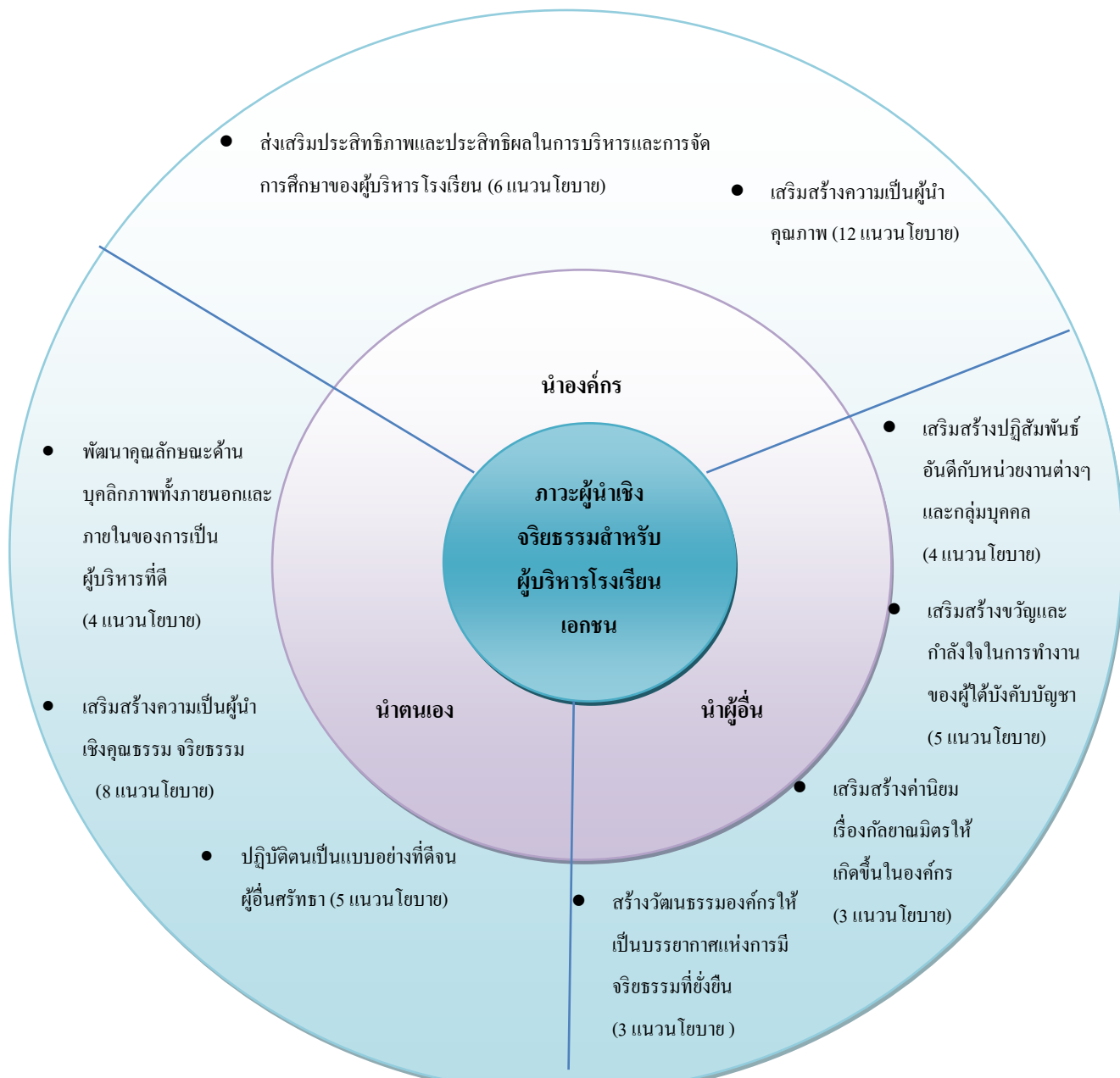
พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติจริง					ระดับที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
จริยธรรมต่อตนเอง (ครองตน)										
1. มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาวาจาที่					✓		✓			

คุณลักษณะที่แสดงออกของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติจริง					ระดับที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53. มีความยืดหยุ่น										
54. จัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม										
55. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง										
56. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า										
57. มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้										
58. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ										
59. นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้										
60. มุ่งมั่นการบริหารงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็บนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ										
61. สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์										
62. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ										
63. มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน										

เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาพับแบบสอบถามตามรอยขีดในด้านหลังสุด และเย็บด้วยสวดเย็บกระดาษเพื่อส่งข้อมูลกลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำกัดที่อยู่และติดแสตมป์เพื่อความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับเรียบร้อยแล้ว

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ร่างกลยุทธ์ครั้งที่ 2
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์หลักที่ 1 : กลยุทธ์การนำองค์กร

(ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุจุดผลการ
อำนาจการและติดตามผล)

**กลยุทธ์รอง :1. ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษา
แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ**

- 1.1 กำกับกั้นการนิเทศและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- 1.2 พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์กร
 - 1.3 สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 พัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ทางด้านการศึกษา หลักสูตร การสอน เห็น
ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสถานะแวดล้อมในสังคม วิเคราะห์ปัญหาและ
แนวโน้มการศึกษาของชาติได้
 - 1.5 รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.6 มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ
ความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำคุณภาพ

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 2.1 พัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.2 พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลประกอบ
- 2.3 พัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร
- 2.4 พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ไกลและชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นได้
- 2.5 พัฒนาความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้อย่างสร้างสรรค์
- 2.6 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน
- 2.7 พัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพจนมีความชำนาญเชี่ยวชาญในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ
- 2.8 ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.9 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง
- 2.10 มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม
- 2.11 ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง
- 2.12 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หมั่นพัฒนางาน เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ

กลยุทธ์หลักที่ 2 : กลยุทธ์การนำผู้อื่น

(ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน รู้ในความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจริตของผู้ร่วมงาน)

กลยุทธ์รอง : 1. เสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆและกลุ่มบุคคล

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

1.1 ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น โดยใช้หลักทางคุณธรรม จริยธรรม เช่น ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการประสานงาน อันประกอบด้วย

- ทาน ผู้บริหารต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปิยวาจา ผู้บริหารต้องผูกใจผู้ร่วมงานด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน
- อัตถจริยา ผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น เข้ากับผู้อื่นอย่างเสมอภาค

และมีความสุขร่วมกัน

- สมานัตตา ผู้บริหารต้องวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง รับผิดชอบในการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
- 1.4 ส่งเสริมหลักความร่วมมือ สามัคคีปรองดอง

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 2.1 ยกย่องและให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม
- 2.2 ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล ให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการต่างๆที่โรงเรียนจัดให้อย่างเสมอภาค
- 2.3 บริหารงานบุคลากร โดยรู้ในความสามารถของบุคคล และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- 2.4 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 ส่งเสริมโอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

กลยุทธ์รอง : 3. เสริมสร้างค่านิยมเรื่องกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

- 3.1 กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 3.2 วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย
- 3.3 ใช้หลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมะสำหรับการครองคน ประกอบด้วย
 - เมตตา ผู้บริหารมีความรักและปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
 - กรุณา ผู้บริหารมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้พ้นทุกข์ โดยเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น
- มุทิตา ผู้บริหารต้องส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนจนสามารถก้าวหน้าในอาชีพ

- อุเบกขา ผู้บริหารต้องวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ

กลยุทธ์รอง : 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการมีจริยธรรมที่ยั่งยืน
แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

4.1 พัฒนาและเผยแพร่หลักการ คำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน

4.2 ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน

4.3 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 3 : กลยุทธ์การนำตนเอง

(ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น)

กลยุทธ์รอง : 1. พัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในของการเป็นผู้บริหารที่ดี

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

1.1 ฝึกตนให้ควบคุมอารมณ์ ฝึกความอดทน ให้สู้มุม เยือกเย็น จนสามารถควบคุมอารมณ์ได้

1.2 แสดงออกอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาเหมาะสมกับกาลเทศะ

1.3 มีจิตสาธารณะ มีน้ำใจ และเสียสละต่อผู้อื่น

1.4 มีอัธยาศัยอ่อนโยน มีเหตุผล มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อผู้เสมอกันหรือต่ำกว่า

1.5 แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย นิยมไทย เหมาะกับวัยและกาลเทศะ

กลยุทธ์รอง : 2. เสริมสร้างความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

2.1 ใช้หลักอริยบท 4 ซึ่งเป็นธรรมะสู่ความสำเร็จมาใช้ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- ฉันทะ ผู้บริหารมีความรักและพึงพอใจในงานของตน

- วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร ไม่ทอดทิ้งงาน

- จิตตะ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ ตั้งใจทำงาน ไม่ปล่อยปละละเลย

- วิมังสา ผู้บริหารไตร่ตรองหาเหตุผล พิสูจน์พิจารณาให้เข้าใจในงานที่ทำ คือ ทำด้วยปัญญา

2.2 ฝึกหาความรู้ด้านธรรมะจากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยน
ความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อพัฒนาสติปัญญาและบูรณา
การมาประยุกต์ใช้ได้

2.3 ปฏิบัติตนให้มีความอดสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน

2.4 ตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม

2.5 ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ

2.6 ปฏิบัติตนต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

2.7 เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
อย่างสม่ำเสมอ

2.8 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

กลยุทธ์รอง : 3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นศรัทธา

แนวนโยบาย/แนวดำเนินการ

3.1 มีความมั่นใจตนเองในการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม

3.2 ปฏิบัติตามกฎหมายและคำสอนของศาสนา

3.3 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของตน

3.4 สร้างผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรมให้ปรากฏ

**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

.....

คำชี้แจง :

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิเศรษฐศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ความอนุเคราะห์พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนา กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อย่างยิ่ง

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอนอย่างครบถ้วน และจัดส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันพุธที่ 18 เมษายน 2555 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งในการที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะก่อเกิดประโยชน์สำหรับโรงเรียนเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดระบุรายละเอียด และทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. ชื่อ..... นามสกุล.....

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ

.....

3. สาขาวิชา.....

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์

ศาสตราจารย์

5. ตำแหน่งทางการบริหาร

- คณบดี อธิการบดี
- อื่นๆ โปรดระบุ

.....

6. สถานที่ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกล
ยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และโปรดประเมินใน แต่ละ
หัวข้อ

โดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย |

1 หมายถึง มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์หลักที่ 1										
กลยุทธ์การนำองค์กร	✓	4	3	2	1	✓	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 1	✓	4	3	2	1	✓	4	3	2	1
- แผนนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	✓	4	3	2	1	✓	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 2	✓	4	3	2	1	✓	4	3	2	1
- แผนนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	✓	4	3	2	1	✓	4	3	2	1

จบตัวอย่าง

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์หลักที่ 1										
กลยุทธ์การนำองค์กร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แผนนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แผนนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์หลักที่ 2										
กลยุทธ์การนำผู้อื่น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 4	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 4	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์หลักที่ 3										
กลยุทธ์การนำตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 2	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- กลยุทธ์รองที่ 3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
- แนวนโยบาย/แนวดำเนินการของ กลยุทธ์รองที่ 3	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือ



ที่ ศธ 0912.6(2771)/54 **2868**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กรุงเทพมหานคร 2554

เรื่อง ขอยื่นเรื่องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกองค์ประกอบฯ เป็นผู้นำเชิงวิจัยธรรม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หญิง อติระพรพงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เกริ่นเรื่องที่ใช้ในกรณีนี้

ด้วย นางสาวกนกพิชัย ทองท่าแหง มีคุณลักษณะคุณวุฒิพร้อมทั้ง สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท เก่งกล้าและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิจัยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน อินทสาลี และรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเสข สุพิธา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอลาเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิจัยธรรม ทั้งนี้ สืบผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์ ดร.อาทิตย์ญา รัตนอุบล

รองคณบดี

ปฏิบัติกรรมาธิการ

ฝ่ายวิชาการ รักษาสุทธและการสื่อสาร

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 611



มี.ศษ.0512.6 (2771)/54-๓๑๖

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
กระทรวงพาณิชย์ กรุงเทพมหานคร 10330

15 ตุลาคม 2555

เรื่อง ขอทราบข้อมูลในเอกสารข้อมูลธุรกิจ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ซึ่งมีสิ่งมาสังเกตุ ดังนี้ขอเนื้อที่ไว้โรงเรียน

ด้วย นางสาวกมลรัตน์ ทองคำทอง นิสิตชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๕ โรงเรียนอัสสัมชัญ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร เป็นผู้ไปทราบจากสื่อมวลชน ผู้มีประสบการณ์ด้านนี้ว่า มีโรงเรียนเอกชนที่ชื่อ "อัสสัมชัญโรงเรียนนานาชาติ" ตั้งอยู่ที่โรงเรียนอัสสัมชัญ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองวัน นิสิตศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิวะ ภูริวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โรงเรียนนี้ไม่มีหลักฐานเป็นต้นของสิ่งมาสังเกตุมาด้วย และนาย ก. ก. เป็นผู้บริจาคหรือผู้ดำเนินการ จากผู้บริจาค และครูที่ปรึกษาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โรงเรียนเอกชน ทั้งนี้มีสื่อผู้วิจัยได้ จะดำเนินการในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบขอทราบรายละเอียด กรณีนี้โปรดอนุญาตให้ดำเนินการกับสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ขอประนีประนอมการดำเนินการต่อไป และขอขอบคุณมากในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญยุทธ รัตนฐาณ)
รองอธิบดี
ปฏิบัติราชการแทนอธิบดี

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
โทร. 0-2218-3681-3 ต่อ 612



ที่ ศษ0512.6(2771)/55- 2277

พระนครสารคดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๑ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอย้ายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ ละครความเป็นไปได้ของร่างกฎบัตร

เรียน การตรวจราชการฯ, วิจิตร ศรีสังข์

สิ่งส่งแถม: ๑ เลื่อนมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาววราภรณ์ ทองถ้ำทอง มีศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา การศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นผู้จัดทำร่างกฎบัตรฯ อยู่ระหว่างการประชุมปรึกษาหารือกับคณะผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โรงเรียนอนุบาลเมืองนนทบุรี และโรงเรียนอนุบาลเมืองนนทบุรี โดยที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร. ศรีเลิศ ฤทธิรักษ์เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเรียนท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างกฎบัตรฯ ทั้งนี้มีติดผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดอีกต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อโปรดพิจารณา
พิจารณาต่อไป ขอแสดงความขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อน ส.วิจิตร
อน พ. 55
12/11/55
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิน วิเศษศิริ)
รองคณบดี
วิทยาลัยการพัฒนาคมนาคม

*ใบแจ้งมติที่ประชุม คณะกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ
จอมเกล้าพระนครเหนือ
ที่ประชุม
วันที่ 20/4/55*

กรมหลักฐนและสารคดีทางเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

(ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสังข์)

ภาคผนวก ค

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
3. รายชื่อผู้ทรงวุฒิประชุมสนทนากลุ่มย่อย
4. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกลยุทธ์ฯ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการคัดเลือกองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ลำดับ	ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1	ดร.พระมหาวิโรจน์ ญาณวิโร	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2	ดร.พระมหาวัชรชัย สุนตฺตชโย	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3	พระวิจิตรธรรมมาภรณ์	หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
4	ดร.พนม พงษ์ไพบูลย์	ประธานกรรมการกลุ่มคุ้มครองจริยธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5	ดร.จรวัยพร ธรณินทร์	กรรมการ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
6	ดร.กรรณิการ์ ภิญญาคง	ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
7	ดร.พรศรี นิยมแก้ว	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
8	นายสุเทพ เกษมพรหมณี	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม กรมการศาสนา
9	รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว	ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
10	รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
11	รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์	อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
12	ดร.พินสุดา สิริธรงค์ศรี	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
13	ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

- | | | |
|----|--|---|
| 14 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หฤทัย อติชาติพงศ์ | ผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลทองฤทัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 15 | ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา | ผู้บริหารสูงสุด โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี |
| 16 | ดร.กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ | ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาวิชาการ
โรงเรียนอุดมศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 17 | นายวิศรุต สนธิชัย | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | ลำดับ | ชื่อ – นามสกุล | ตำแหน่ง-หน่วยงาน |
|-------|-------------------------------------|---|
| 1. | ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ | อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2. | รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 3. | ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ฯ

วันที่ 31 มีนาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้อง 407 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พระมหาทวี มหาปญโญ	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2.	รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย	ผู้ทรงคุณวุฒิประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิเชก จันทร์เอี่ยม	ข้าราชการบำนาญสังกัดมหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรรมการประจำหลักสูตรคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยการจัดการ และเทคโนโลยี อีสเทอร์น อุบลราชธานี
4.	ดร.พินสุดา สิริธรังศรี	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
5.	ดร.ประสงค์ กัลยาณธรรม	อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะ ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
6.	ดร.ปัญญา แก้วกีฑร	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
7.	ดร.รัชนี ชังชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนปราโมชวิทยารามอินทรา อนุกรรมการคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ)
8.	อาจารย์โสภณ แทนศิริ	ผู้อำนวยการโรงเรียนรัชรินทร์วิทยายางเขน ผู้ประเมินสถานศึกษาภายนอกของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา องค์กร มหาชน (สมศ.)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำกลยุทธิ์ไปปฏิบัติที่ตรวจประเมินความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ของกลยุทธิ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน | นายกสภา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
นายกสภามหาวิทยาลัยสุรนารี
นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ | อดีตรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
รักษาการคณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ |
| 4. ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี | คณบดีคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา | อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและ
จิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ कुमारักษ์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ | ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตร
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทธประเสริฐ | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 9. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต
ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร |

10. ดร.นฤมล พระใหญ่

หัวหน้าภาคภาควิชาการแนะแนวและ
จิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

11. พระมหาสมพงษ์ กลยา

ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระปริยัติธรรม
พระราหุล วัดปัญญาบันฑิตาราม

12. อาจารย์เยาวลักษณ์ ถนอมเพชรสง่า

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลชินวร

13. อาจารย์วุฒิวรรณ คงคามาศ

ผู้อำนวยการ โรงเรียนแย้มสอาด

14. อาจารย์ศิริพร โสมาภา

ผู้อำนวยการ โรงเรียนโสมาภา

15. อาจารย์อัสรา ฉิมทองดี

ผู้อำนวยการ โรงเรียนรัตนศึกษา

16. อาจารย์สรอัสม์ ปุ๋งบางกระดี

ผู้อำนวยการ
โรงเรียนนพรัตน์พัฒนศาสตร์

17. อาจารย์นิสสากร พิมพ์ทอง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนนานาชาติ
มุลตรีภักดี

18. อาจารย์ณัฐธีร์ นาคะประเวศน์

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบุญพร้อม

19. อาจารย์พรภัทร ชมชื่น

ผู้จัดการ โรงเรียนทรงวิทย์ศึกษา

20. อาจารย์มุกประดับ ไหมสุข

ผู้จัดการ โรงเรียนอนุบาลสายสุดา

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกมลทิพย์ ทองกำแหง เกิดเมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2520 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาธุรกิจศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ.2546 หลังจากนั้นเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ.2552 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลทองฤทัย